

Conseil scientifique du CNRS

Livre blanc préliminaire sur les entraves à la recherche Focus « entraves administratives »

Mai 2023

PLAN :

INTRODUCTION

I - CONSTAT : UNE EXASPÉRATION CROISSANTE À L'ENCONTRE D'UN ALOURDISSEMENT RÉGULIER DU CADRE ADMINISTRATIF.

I-1 Un accroissement continu du niveau de contraintes juridiques et administratives, et un report de tâches administratives vers les personnels de recherche.

I-2 Des difficultés, retards et dysfonctionnements dans tous les domaines ; implication sur la réputation de l'établissement.

I-3 Une atmosphère de défiance généralisée.

I-4 Pratiques d'auto-censure vis-à-vis des programmes européens, décrochage international.

I-5 Une absence de culture des Retours d'expériences « Gestion de la Recherche »

II – QUELQUES DOSSIERS MAJEURS

II-1 Les Zones à Régime Restrictif.

II-2 Le malaise des Délégations Régionales.

II-3 Les ratés de la valorisation.

III BILAN

IV PROPOSITIONS.

IV-1 Traitement des dysfonctionnements.

IV-2 Repenser le rôle des DR.

IV-3 Prise en compte au niveau des politiques d'établissement.

***Note liminaire :** ce texte est issu d'un travail réalisé par des membres du Conseil Scientifique du CNRS sur le thème des entraves à la recherche, ainsi que des échanges qui ont suivi avec la Direction Générale du CNRS. Il est fondé sur une collection d'« expériences de terrain », qui sont apparues suffisamment fortes et cohérentes pour constituer la base de ce texte. Celui-ci n'a cependant pas l'ambition de constituer une enquête large ni un audit complet : la nécessité de mettre en place des actions de ce type, en particulier des retours d'expériences systématiques, fait partie des propositions finales. Les missions et pratiques ayant considérablement évolué dans le secteur de la Recherche depuis près de 20 ans, il apparaît légitime d'accompagner ces mutations par une réflexion sans tabou et au plus haut niveau sur le support administratif, tous établissements confondus : c'est le constat posé par le CS du CNRS, et l'objet de ce livre blanc préliminaire.*

Celui-ci ne doit en aucun cas être utilisé pour critiquer le CNRS en tant qu'établissement public à caractère scientifique et technique, dans une vision partisane au sein de l'Enseignement-Supérieur et de la Recherche français. Si les exemples pris relèvent par essence du CNRS, les mêmes travers, mutatis mutandis, se retrouvent de manière identique, voire aggravée, au sein d'Universités ou de Grandes Ecoles.

INTRODUCTION

Le Conseil Scientifique du CNRS (CS) se préoccupe régulièrement de la question générale des entraves à la Recherche. Début 2023, le CS regrette que l'ensemble des constatations posé dès 2018 soit toujours d'actualité ; en particulier la paupérisation de la recherche française continue à s'aggraver, année après année, malgré l'annonce d'un effort budgétaire gouvernemental en 2020.

Lors de la mandature 2018-2023, le CS s'est particulièrement focalisé sur la question des entraves de nature administrative. Les personnels de recherche français, chercheuses et chercheurs, mais aussi les personnels de soutien et de support, y compris voire surtout les personnels administratifs, expriment unanimement leur exaspération vis à vis de l'alourdissement constant des procédures, et de l'accumulation d'entraves à la pratique de la recherche. Plusieurs membres du CS ont cherché à préciser ce sentiment général ; une délégation a été reçue par un membre de la Direction Générale du CNRS en novembre 2021 , donnant lieu à un échange riche dans une ambiance constructive. Cet échange a suscité une présentation en juillet 2022 devant le CS du CNRS, puis devant la Direction Générale du CNRS. Le présent document reprend cette présentation, illustre par quelques exemples les problèmes systémiques soulevés, et avance plusieurs propositions.

Le CS du CNRS de 2018 à 2023 souligne que les personnels administratifs du CNRS ou des établissements partenaires, dont l'abnégation est très souvent exemplaire à tous les niveaux, sont les premières victimes des dérives d'un système qui perd de vue son objectif premier, être un soutien à la recherche par une administration efficace.

I - CONSTAT : UNE EXASPÉRATION CROISSANTE À L'ENCONTRE D'UN ALOURDISSEMENT RÉGULIER DU CADRE ADMINISTRATIF.

I-1 Un accroissement continu du niveau de contraintes juridiques et administratives, et un report de tâches administratives vers les personnels de recherche.

La notion de simplification administrative apparaît en permanence dans les objectifs affichés par l'exécutif (rappelons-nous du « choc de simplification » d'un ancien Président de la République), dans les programmes-cadres européens, et par les directions d'établissements publics. La réalité est à l'inverse, avec l'introduction continuelle de nouvelles règles et procédures.

La simplification administrative est souvent recherchée par les établissements par l'introduction de systèmes d'information devant faciliter la prise en compte des réglementations. Bien que louable au premier abord, cette approche est insuffisante, et même occasionnellement contre-productive. Si l'usage d'outils informatiques accélère effectivement les traitements et échanges de données, il ne modifie pas la complexité réglementaire sous-jacente. Cela conduit à une multiplication exagérée des plateformes d'interfaces. Cela induit également des effets pervers bien connus : incompatibilités entre systèmes d'information, risques informatiques, rigidification, perte de liens socio-professionnels.

La part budgétaire globale des activités administratives officielles étant figée au CNRS, on constate que l'alourdissement des procédures se traduit par des déplacements de charges de travail, ou par l'abandon de prestations de support. Les chercheurs mentionnent régulièrement

qu'une part croissante de leur temps de travail est consacrée à des activités de gestion, ou de suivi juridique de dossiers partenariaux. Ce constat est général, mais la situation est particulièrement criante pour les directeurs et directrices d'unités (DU). Le temps consacré à ces activités ne l'étant plus aux activités de recherche, c'est donc l'efficacité globale (rapport de la production scientifique au total des ressources consacrées) qui diminue, régulièrement et insidieusement. De plus, le chiffre de 12.8 %, des ressources consacrées à l'administration n'a plus de pertinence.¹

Les personnels administratifs eux-mêmes, au sein des délégations régionales (DR) ou Responsables Administratifs et Financiers (RAF) d'unités, ou gestionnaires au sein d'une unité, sont généralement en situation de surcharge chronique. L'implication hors-normes de certains personnels peut masquer temporairement la surcharge ; le risque est alors que ces cas ne débouchent sur des syndromes d'épuisement professionnel, ou sur des amertumes de non-reconnaissance professionnelle. La situation est ainsi régulièrement vécue comme fortement anxiogène, et à l'origine de risques psycho-sociaux. Dans certains cas, les personnels administratifs préfèrent changer de service, démissionner, ou changer d'établissement, ce qui concourt à un problème de Ressources Humaines (RH) éventuellement sévère au sein de délégations régionales ou de services administratifs d'unités de recherche.

I-2 Des difficultés, retards et dysfonctionnements dans tous les domaines ; implication sur la réputation de l'établissement.

Les remontées de terrain font état de difficultés, retards et dysfonctionnements très variés, et beaucoup trop nombreux pour être listés dans ce document. Ils concernent tous les aspects de la pratique de la recherche : ressources humaines, achats, missions, partenariat et valorisation, contrats de recherche (Europe/ANR/Carnot/industriels/...), justifications... et génèrent un fort sentiment d'entrave, voire de découragement. **C'est bien la vie quotidienne du chercheur qui est impactée, le problème ayant une dimension systémique incontestable.**

Nous citons néanmoins quelques situations, certaines problématiques étant développées plus bas.

De nombreux témoignages de chercheurs identifient ainsi la difficulté de la contractualisation avec des industriels, même si ceux-ci sont des partenaires privilégiés du CNRS. Il s'agit d'un véritable parcours du combattant dès que des questions de Propriété Intellectuelle (PI) sont en jeu. Il y a plusieurs dangers liés à ces difficultés. Le premier est la perte des contrats envisagés car le temps de l'industriel est souvent plus rapide que celui du CNRS. Si les crédits sont disponibles l'année N ils ne le sont plus l'année N+1. Il faut en particulier trouver le moyen de signer des accords de confidentialité (NDA) de manière rapide, soit en quelques jours et non quelques mois. Un autre risque est celui du découragement des chercheurs qui investissent du temps et de l'énergie dans des projets qui risquent de tomber à l'eau pour des questions juridiques souvent sans fondement. Il apparaît que les services de valorisation ne possèdent pas les moyens pour atteindre les objectifs que leur fixe le CNRS, cette situation impactant directement les objectifs des chercheurs.

Plusieurs témoignages ont été obtenus de chercheurs s'étant vu refuser des missions de longue durée dans des établissements étrangers. Le motif invoqué est toujours la PI. La raison première est toujours la méfiance systématique envers les chercheurs, vus comme incapables de cerner eux-mêmes les niveaux de sensibilité des échanges d'informations – alors même qu'ils sont par leur fonction les mieux à même d'analyser cette sensibilité. De plus, dans beaucoup d'établissements étrangers ces questions sont traitées de manière systématique, alors qu'aucun document sur la PI lors d'une mission longue ne semble exister au CNRS. Il

1 Ce chiffre correspond au budget officiellement dédié à l'administration du CNRS, est constant depuis de nombreuses années. Source : Présidence et Direction Générale du CNRS.

est à noter que dans certains cas dont le CS a connaissance, les missionnaires ont finalement obtenu l'accord du Fonctionnaire de Sécurité Défense une semaine avant leur départ et sans aucune modification du document de PI proposé par l'établissement partenaire.

Au delà de faire perdre du temps et de l'énergie aux chercheurs dynamiques, cette crispation sur la PI et les retards inacceptables qui en découlent font que le CNRS passe régulièrement pour un établissement peu sérieux aux yeux des partenaires internationaux.

Notons néanmoins qu'il serait tout à fait faux de penser que la situation est meilleure dans les Universités ou les Grandes Ecoles, les mêmes causes structurelles françaises produisant les mêmes effets.

Ces difficultés administratives touchent un grand nombre de personnes à tous les niveaux de l'établissement, mais leurs effets peuvent être encore plus dramatiques pour certains groupes comme les femmes, les étrangers en situations difficiles et toute autre situation atypique. Des difficultés ont été signalées sur les versements et la récupération des salaires des chercheuses post-doctorantes attendant un enfant pendant leur contrat post-doctoral, créant ainsi une difficulté supplémentaire et handicapant le début de carrière de ces jeunes femmes.

I-3 La perception d'une atmosphère de défiance.

L'expérience des chercheurs fait apparaître une situation très problématique : celle de la défiance a priori instaurée au sein de certaines délégations régionales du CNRS (DR) ou d'administrations universitaires vis à vis des acteurs de la recherche. La tension atteint parfois un paroxysme, avec des consignes parfois données à certains gestionnaires de l'organisme de considérer à priori les chercheurs comme des « fraudeurs ». Les personnels de recherche, dans leur écrasante majorité, expriment subir cette absence de confiance en permanence, et sur tous les sujets. On peut noter également que l'absence de confiance résulte parfois d'une stratégie « du parapluie des étages administratifs » qui sont au contact des chercheurs : un « non » à une requête apparaît comme plus sûre qu'un « oui » pouvant engendrer une prise de risque sur une décision.

Cette défiance à priori du personnel va au-delà de l'anecdotique, et touche au cœur d'une conception de l'administration fondée sur le contrôle et l'absence de prise de risque, et non sur la confiance et l'accompagnement. On ne ressent que trop rarement une vraie empathie et considération envers la base des chercheurs, ingénieurs et techniciens.

Permettons-nous de prendre un peu de distance en citant Mme Christine Lagarde, qui parle sans hésitation de l'amour comme moteur du leadership, car il induit de la confiance, donc une élévation (<https://www.youtube.com/watch?v=KpoDmfHk5f4>). Cette approche est à l'opposé de celle instillée par le décret GBCP de 2012, qui met la méfiance au cœur de la gestion budgétaire et comptable publique.

Cette atmosphère de défiance généralisée produit de grosses difficultés entre les chercheurs, ingénieurs, techniciens et administratifs des laboratoires d'un côté, les DR et le siège du CNRS de l'autre. Il est essentiel de définir le rôle de chacune de ces entités et de rétablir la confiance et le dialogue entre elles.

I-4 Des pratiques d'auto-censure vis à vis des programmes européens, décrochage international.

La France accuse un déficit net récurrent entre budget versé à la Commission Européenne (CE) pour la recherche, et rentrées financières des projets européens. Plusieurs indicateurs montrent des signes sérieux de décrochage : chute des lauréats ERC français², diminution du nombre de candidats aux concours CR et évaporation des talents. Le fait que le CNRS soit le premier établissement hôte européen des projets ERC (Conseil Européen de la Recherche) ne doit pas faire illusion, cette situation étant d'abord structurelle. En réponse, la politique du CNRS, dès le 5^{ème} programme cadre, a consisté à mettre en place un accompagnement de plus en plus important aux porteurs de projets candidats à des appels européens.

La grande qualité de l'accompagnement par les DR CNRS aux dépôts de projets européens est généralement très appréciée, malgré de possibles exceptions régionales. C'est dans la phase opérationnelle des projets acceptés, puis dans les justifications, que des problèmes adviennent régulièrement.

Les remontées de terrain comprennent des témoignages d'anciens porteurs de projets, pour lesquels le suivi administratif au long de la vie du projet, et surtout dans les phases de justification et des audits, a tenu du cauchemar. « *Plus jamais cela* » est une expression récurrente. Trop souvent, ces anciens porteurs de projets peuvent alors faire le choix de renoncer à postuler à de nouveaux appels à projet.

De manière plus globale, la réputation des projets européens au sein de la communauté scientifique française est mauvaise, pas seulement pour leur difficulté d'obtention, quelquefois du même ordre qu'à l'ANR, mais aussi en raison des « prises de têtes » lors des demandes de justifications et des audits. On arrive dès lors à une situation **d'auto-censure**, avec une part de la communauté qui fait le choix de ne pas perdre de temps à des projets européens aléatoires et de gestion chronophage et énergivore.

A cette mauvaise réputation s'ajoutent d'autres facteurs plus généraux : de nombreux chercheurs sont démoralisés après avoir subi des refus successifs, quelle que soit l'agence de financement. Par ailleurs, en dehors du cas spécifique de l'ERC, les projets européens sont rarement isolés. C'est en s'intégrant dans un réseau informel de partenaires européens qu'une équipe peut, année après année, prendre part à des consortia de projets dont certains sont acceptés. Ce travail de réseautage se fait sur le long terme ; il requiert une mobilité physique en conférences, en réunions européennes... qui demande elle-même un niveau de financement en fonctionnement préexistant important. Enfin, le sous-financement récurrent de la recherche française relativement aux pays européens dominants (DE, NL) appelle le sous-financement : en recherche, les appels compétitifs volent structurellement au secours de la victoire.

Notons enfin que des partenaires européens font officieusement état d'une méfiance croissante vis à vis de toute équipe sous tutelle CNRS. Le CNRS s'est taillé la réputation d'un partenaire pouvant répondre tard et mal aux sollicitations administratives – négociation d'accords de consortium, rapports financiers. Il est probable que des équipes CNRS se voient ainsi écartées involontairement, à bas bruit, de la constitution de nouveaux consortia.

2 En intégrant jusqu'à 2022, la France compte environ 1500 projets ERC (starting, consolidator et advanced), tandis que les Pays-Bas ont obtenu 1100 projets pour une population presque quatre fois inférieure (Source : <https://erc.europa.eu/projects-statistics/statistics>). Sur la même période, l'Allemagne a obtenu plus de 2000 projets, ce qui représente un déficit estimé de plus de un milliard d'euros pour la France par rapport à l'Allemagne depuis la création de l'ERC.

L'ensemble de ces facteurs concourt au décrochage international de la recherche française ; les problèmes mentionnés sont l'illustration parfaite de l'importance que doit avoir une administration de la recherche efficace, réactive, qui ne se noie pas sans raison scientifique dans des problèmes de PI (Propriété Intellectuelle).

I-5 Une absence de culture des Retours d'expériences « Gestion de la Recherche » (Rex-GR)

Le Conseil scientifique du CNRS regrette un déni de la part des instances dirigeantes des établissements de recherche français vis à vis des difficultés rencontrées par les personnels de la recherche. A fortiori, le CS du CNRS fait le constat que chaque établissement doit faire le nécessaire pour comprendre à quelles contraintes ses personnels sont soumis et créer l'environnement idoine pour faciliter leurs performances. Les visites sur le terrain par des membres de la Direction Générale de l'établissement sont des actions tout à fait louables, mais ne peuvent recueillir qu'une part infime des dysfonctionnements subis par les personnels.

Nous n'avons pas trouvé d'exemple de dysfonctionnement constaté dans un projet qui ait donné lieu à un Retour d'expériences par le porteur ou la porteuse de projet, le RAF (Responsable Administratif et Financier) ou le DU (Directeur ou Directrice d'Unité), Retour d'expérience qui ait ensuite été pris en compte dans une démarche d'amélioration. Il est probable qu'il y ait une pratique de retours d'expériences au sein de la sphère administrative « DR+siège », en particulier grâce à la Démarche d'Amélioration Continue (DAC). Il n'existe aujourd'hui au CNRS aucune politique structurée visant à recueillir, analyser puis tenter de corriger l'ensemble des problèmes vécus par les porteurs de projets, les RAF, les gestionnaires, et les DU.

Il serait donc hautement souhaitable de mettre en place une culture de retours d'expériences « gestion de la recherche » systématiques venant des acteurs de base de la recherche (Rex-GR).

II – QUELQUES DOSSIERS MAJEURS

II-1 Les Zones à Régime Restrictif

En France, l'Etat a souhaité renforcer sa politique de protection du patrimoine scientifique et technique de la nation, par la mise en place, puis par le renforcement de Zones à Régime Restrictif dans les unités de recherche.

Si le CNRS n'a pas le pouvoir de s'opposer à cette politique nationale, nous constatons que, plusieurs années après sa mise en place, aucune tentative sérieuse d'évaluation de son efficacité globale n'est faite. Les ZRR induisent une gêne réelle et importante dans la pratique de la recherche, au niveau des missions, au niveau de l'accueil de stagiaires universitaires, des collaborateurs et collaboratrices... et enfin au niveau des infrastructures. Il y a un coût financier, humain et *in fine* pédagogique et scientifique à la mise en place et au renforcement des ZRR, coût tout entier supporté par les unités d'une part, par les personnels et étudiants de l'autre.

Y a-t-il en regard une amélioration réelle de la sécurité du patrimoine scientifique ? Dans un monde où l'essentiel de l'information est véhiculé par des moyens informatiques, où des établissements ou des laboratoires peuvent faire l'objet de piratages et d'« écoutes » informatiques sans même s'en rendre compte, il est permis d'en douter. Le CS note d'ailleurs

la faible mise en garde des chercheurs vis à vis de l'espionnage scientifique et technologique de pays comme la Chine ou les Etats-Unis.

Notons également que, dans un rapport très récent ("Protecting US Technological Advantage", déc. 2022), l'Académie des Sciences des Etats-Unis s'alarme de la protection du patrimoine scientifique états-unien, identifie clairement la Chine comme le pays en pointe dans l'espionnage scientifique, déconseille toute mesure thématique à spectre étroit analogue aux ZRR, mais prône au contraire une politique de responsabilisation des acteurs et de facilitation de l'avance scientifique et technologique américaine.

II-2- Le malaise des Délégations Régionales.

Signalons immédiatement que les situations sont extrêmement variées dans les différentes DR du CNRS, donnant lieu à des retours différents.

La mise en place de l'ANR, puis de l'ERC, de l'EIC, etc. a radicalement changé la façon de faire la recherche depuis 2000. Même si les structures des DR ont évolué depuis cette époque, une refonte des missions et de l'organisation des DR est hautement souhaitée.

Nous constatons en effet un réel malaise des DR du CNRS, traversées par une crise des ressources humaines, qui induit une surcharge de travail des personnels en poste, et des défauts de passations de compétences. Par ailleurs, de nombreux exemples montrent que les personnels des DR sont soumis à des injonctions contradictoires, entre des consignes du siège et les besoins des unités de recherche.

Des témoignages font état de certaines DR ayant traversé une crise collective ; de services de DR « non-répondants », des SPV (Service Partenariat et Valorisation) en particulier ; de Services Financiers débordés et laissant traîner des dossiers plusieurs mois; de démissions ; d'arrivées de personnels en Contrats à Durée Déterminée (CDD), inexpérimentés et pourtant confrontés à des dossiers complexes. Si de tels évènements se produisent toujours régulièrement dans toute structure, il semble qu'il y en ait une recrudescence ces dernières années. Là encore, en l'absence de données factuelles accessibles au CS, et en l'absence de Rex-Gestion de la Recherche, il s'agit d'un ressenti général non chiffrable, mais qui pointe vers le malaise que nous évoquons.

Les retours d'expérience mentionnent également un glissement dans le positionnement des DR du CNRS vis à vis des administrations des laboratoires. Sous couvert de contrôle de gestion, les DR se sont positionnées au fil des années en supérieurs hiérarchiques des administrations de laboratoire. A l'inverse, seuls les personnels administratifs rattachés aux unités sont en contact direct avec les personnels de recherche, et donc voient l'intégralité des problématiques. Le CS note qu'il existe à l'échelle mondiale d'autres modes de gestion de la recherche, dans lesquels l'étage « Délégation Régionale » n'existe pas, et qui peuvent parfaitement bien fonctionner.

Enfin, la pratique déjà discutée de l'introduction générale de procédures informatiques induit une réduction des échanges humains : citons le cas du dorénavant tristement célèbre « workflow » du service facturier. Comment un personnel peut-il s'épanouir dans sa vie professionnelle, à gérer toute la journée des « workflows », isolé dans sa tâche, rivé devant son écran ? Les choix faits sur le tout-en-ligne, excluant les contacts même simplement téléphoniques entre personnels, doivent clairement être revisités.

Répetons que nos constatations ne sont en rien des critiques vis à vis des personnels administratifs individuels, eux-mêmes soumis à des consignes et procédures générales. Mais

il semble important de souligner que l'ensemble de ce tableau dépeint une administration régionale du CNRS qui n'est pas en mesure de remplir au meilleur niveau international sa mission d'accompagnement et d'aide à la recherche.

II-3- Les ratés de la valorisation.

La valorisation des travaux de recherche est une mission première de l'organisme et de ses personnels. Le CNRS a ainsi mis en place depuis quelques années une remarquable action volontariste sur la prématuration. Les soucis relatés par les remontées de terrain se situent plus en aval, au niveau des phases de maturation et surtout des négociations de conventions partenariales.

Le paysage de la valorisation de la recherche en France se caractérise en effet par une grande complexité, et une pléthore d'acteurs publics, semi-publics et privés. De cette complexité découle une infinité de déboires lors des négociations sur les accords de consortium, les accords de licence, voire tout simplement les accords de confidentialité. De nombreux témoignages font état de soucis avec les Services Partenariat et Valorisation (SPV) des DR, les services juridiques des établissements partenaires ou des sociétés privées, les Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologie, CEA Tech, les centres de ressources technologiques, les incubateurs ou pépinières d'entreprise...

Au sein du CNRS, les SPV de certaines DR semblent dans un état de tension critique. A noter qu'ils gèrent non seulement les projets de type ANR, ERC, européens mais également les contrats de valorisation avec les entreprises. Cela constitue un portefeuille considérable.

On note une rotation accrue des personnels, la présence de personnels en CDD sans aucune expérience ni suivi, générant des délais de réponse déraisonnables, voire des non-réponses. Le CNRS avait mis en place vers 2010 la notion de contrat de service entre DR et laboratoires ; ce contrat de service imposait d'encadrer dans le temps les actes administratifs essentiels, dont la signature de conventions.

Il est demandé que ce service soit à nouveau mis en place par le CNRS.

Dans ce contexte, le chercheur ou DU doit trop souvent s'impliquer personnellement pour faire avancer des négociations entre partenaires multiples, alors même qu'il ou elle n'a pas de formation initiale en droit. Par ailleurs, les délais des négociations sont beaucoup trop longs, ce qui peut avoir des répercussions majeures sur la mise en place de partenariats et de projets.

Nous avons reçu des témoignages d'industriels français qui font le choix d'abandonner des partenariats, de renoncer à des dépôts de brevets communs... en raison de délais bien trop longs ou d'exigences de PI excessives. Un industriel ne peut pas se permettre d'attendre 6 mois pour la signature d'un simple accord de confidentialité, et encore moins un à deux ans pour un accord de consortium.

Cette réaction des industriels est généralement officieuse. Les raisons officielles invoquées pour des retraits de partenariats seront toujours « politiquement correctes » ; des brevets mixtes non posés n'interpelleront personne. Par ailleurs, aucun des établissements ne se sent responsable des retards ou difficultés dans les négociations : chaque partie prenante est persuadée d'être dans son bon droit, et de protéger au mieux les intérêts de son établissement. **Mais le résultat collectif est bien celui de retards inacceptables sur des accords juridiques devant sous-tendre des projets partenariaux ou de valorisation.**

III BILAN

Rappelons tout d'abord un constat émergent au niveau international : les institutions de recherche au plus haut niveau mondial réussissent à trouver des solutions pour accompagner au mieux les scientifiques et faciliter les missions des services à la recherche. C'est le cas des Universités de Cambridge ou de Harvard, du MIT, de la Max Planck Gesellschaft, de l'Institut Weizmann, etc.

A l'inverse, le système actuel au CNRS soumet souvent de facto les demandes des chercheurs à des décisions administratives sans dialogue possible. En cas de désaccord, il n'y a pas d'arbitrage par un responsable de haut niveau. De plus, les difficultés vécues par les personnels de recherche, et leurs efforts pour les résoudre de manière pragmatique, peuvent mener directement à des logiques de sanctions, en particulier depuis le changement au 1^{er} janvier 2023 du régime légal des ordonnateurs.

Or les enjeux actuels scientifiques, sociaux, énergétiques, environnementaux... sont trop importants pour entraver plus avant l'action des chercheurs. Depuis trop longtemps, les personnels de recherche perdent du temps et de l'énergie sur des injonctions secondaires au regard des attentes de la société, qui ne comprend pas le déclassement international de la recherche française.

Les missions et pratiques de la recherche ont énormément évolué, les attentes de la société ont beaucoup augmenté. Il est aujourd'hui nécessaire de rétablir un support effectif pour que les chercheurs puissent se concentrer sur leur mission première, la recherche, tout en bénéficiant d'une administration efficace, et d'une communication fluide avec les structures de support administratif à l'écoute des problèmes de terrain.

Notons que la solution simpliste – augmenter le nombre de personnels administratifs, au détriment des personnels chercheurs ou IT hors administratifs – doit être réfutée. Il faut au contraire, en même temps, simplifier la vie des personnels de recherche et diminuer la charge de travail des personnels administratifs dans leurs nombres actuels. La solution passe par une simplification réelle des procédures, qui ne soit pas que de façade informatique, et par une politique d'implication raisonnée sur la PI de la part des SPV et FSD. Ceux-ci doivent recevoir pour consigne de faire confiance aux chercheurs et DU, et ne pas chercher à se battre pour une PI imaginaire quand ces derniers expliquent que l'enjeu est faible voire nul. Les chercheurs et DU, éventuellement les Directions d'Instituts, sont les seules personnes compétentes pour évaluer le besoin ou la criticité d'une négociation de PI.

Cette discussion sur les entraves réglementaires et administratives n'est en rien propre au CNRS ou à l'Enseignement Supérieur-Recherche, mais se retrouve à peu de choses près dans les problèmes vécus au sein de l'Hôpital français, ou de l'Education Nationale. Le CNRS est conçu pour jouer un rôle de pionnier, cela fait partie de l'ADN de l'établissement. Le CNRS serait parfaitement légitime pour prendre ce problème à bras le corps, et servir ensuite d'exemple pour les grandes administrations françaises.

IV PROPOSITIONS.

Nous avançons dès lors un ensemble de 10 propositions.

IV-1. Traitement des dysfonctionnements.

P1: Mettre en place une politique de Retours d'expérience « Gestion de la Recherche » systématiques après tout projet, et périodiques de la part des RAF, gestionnaires et DU. Ceci permettra de constituer une base CNRS de Rex-GR, avec exploitation nationale, puis prise en compte dans le cadre de la Démarche d'Amélioration Continue. Les Instituts du CNRS, et le Conseil scientifique du CNRS doivent naturellement avoir accès à cette base, et aux indicateurs qui en seront déduits.

En tout état de cause, croire que de simples « coups de sonde » ou visites auprès de laboratoires peut permettre de repérer les dysfonctionnements administratifs dans leur globalité est une erreur.

P2: Mener une enquête administrative sur tout cas de projet scientifique ou partenarial avorté ou gravement handicapé à la suite d'une convention non signée à temps, ou de désaccord juridique entre établissements.

Idéalement, les unités ou les porteurs de projets devraient pouvoir ne discuter qu'avec un seul établissement, chargé de porter les intérêts des différentes tutelles, y compris pour les signatures de convention. Ceci impliquerait que l'établissement interlocuteur choisi s'engage à une réduction drastique et réelle des temps de réponse, quel que soit l'état des ressources humaines ou de la charge de travail du SPV de la DR locale s'il s'agit du CNRS. Ceci implique en pratique une réflexion sur les cadrages stricts sur la PI tels qu'actuellement en vigueur, de façon à adapter la charge de travail des SPV aux besoins et aux ressources humaines disponibles. Une mutualisation inter-DR des dossiers SPV serait également envisageable.

P3: En recherche, la mobilité est essentielle pour acquérir une expérience professionnelle – et c'est aussi vrai pour les personnels dits de « support » et de « soutien ». Nous proposons la mise en place d'une politique de formation par mobilité temporaire des personnels administratifs vers les autres échelons du CNRS ; en particulier que les personnels des DR ou du siège puissent bénéficier d'une affectation préalable, temporaire ou non, au sein d'une unité de recherche. De même, donner la possibilité à certains personnels de se former par mobilité vers des centres d'excellence internationaux reconnus en accompagnement de la recherche serait tout à fait pertinent.

IV-2. Repenser le rôle des DR.

P4 : Nous recommandons de redéfinir les fonctions des DR, qui doivent être complémentaires des missions de proximité du laboratoire.

Il convient également de redonner du sens aux activités des Délégations Régionales, de permettre à tous les personnels de comprendre l'importance de leurs tâches via des relations professionnelles avec les unités. Il serait souhaitable d'instaurer ou d'accroître le nombre de visites des services des DR dans les laboratoires, sans objectif d' "audits", pour en fluidifier à terme les échanges.

P5: Nous proposons d'inverser la logique des relations entre Délégations Régionales et Unités. Il faut passer d'une logique de contrôle (refus, réprimandes) à une logique de facilitation. En cas de désaccords persistants, il est nécessaire que les arbitrages ou décisions soient prises par des responsables scientifiques du CNRS comprenant les enjeux

administratifs et juridiques, et non par des responsables administratifs ou juridiques ne pouvant comprendre les enjeux scientifiques.

P6: Nous proposons de ré-introduire au CNRS la notion de contrat de service, avec en particulier un temps limite de signature pour tout document et en particulier toute convention liée à la valorisation.

Plus généralement, les personnels de l'administration centrale, et de Délégations Régionales doivent faire un pas envers les personnels des laboratoires – DU, RAF et gestionnaires, personnels de recherche. Il convient de remplacer la communication administrative actuellement purement descendante par un dialogue régulier, suivant ainsi une pratique existant au plan international, ou tel que mis en place spontanément par les équipes de certaines DR, actions d'ailleurs saluées par le CNRS. Un tel dialogue est nécessairement intrinsèquement réciproque – les personnels de l'administration centrale et des DR expliquant leurs contraintes, les laboratoires expliquant leurs problèmes.

IV-3. Prise en compte au niveau des politiques d'établissement.

P7 : Orienter la DAC vers les besoins des chercheurs, RAF gestionnaires et DU, et non vers des « processus qualité » propres aux DR ou au siège. L'intranet du CNRS présente une liste exhaustive des projets DAC ; il est immédiat d'y constater que l'essentiel de ces projets vise des objectifs d'amélioration des processus internes aux DR, ou des indicateurs de qualité administrative, et qu'aucun ne se propose de faciliter le travail des personnels de recherche.

Rappelons que le Conseil scientifique approuve complètement dans son principe la Démarche d'Amélioration Continue au CNRS, initiative exemplaire de cet établissement ; mais il conseille que les objectifs des projets soient ré-orientés vers les besoins des personnels de recherche, tels qu'exprimés dans les futurs Rex-GR de la proposition 1.

L'idée qu'il puisse suffire d'« ouvrir la DAC » aux laboratoires pour voir celle-ci s'attaquer au fond des problèmes est très probablement erronée. En effet, même un chercheur ayant perdu des semaines ou des mois sur des soucis administratifs n'ira généralement pas participer à un groupe de travail de la DAC , simplement parce que ce n'est pas son métier. C'est aussi pour cela que la notion de retour d'expérience systématique est essentielle, car ce sont ces Rex qui peuvent « aiguiller » les objectifs des projets DAC.

P8: Contrats européens, réglementations nationales sources d'entraves : passer à une logique d'accompagnement optimal en conditions adverses.

A la suite de l'audit général ayant suivi le 6^{ième} programme cadre européen, le CNRS a développé pour ses projets européens une politique « zéro défaut » pouvant consister à sur-implémenter des consignes de la Commission Européenne (CE), ce qui se traduit par des différences entre les procédures CNRS contraignantes, et les celles de certaines Universités françaises ou étrangères souvent plus souples.

Il convient ici d'éviter le manichéisme et croire que tout est dicté par une réglementation stricte qu'il faut suivre à la lettre. La réglementation existe certes, et doit être respectée, mais sa simple mise en œuvre ouvre des degrés de latitude importants, qui expliquent des pratiques différentes entre établissements différents.

Nous suggérons donc de revenir aux simples attentes contractuelles de la CE (Communauté Européenne) et de suivre les meilleures pratiques administratives– la notion de « bonne pratique » administrative devant évoluer vers le sens de la pratique la plus souple et la plus efficace, et non vers la pratique la plus stricte et induisant le moins de risque juridique ou

d'audit. C'est là un travail de fond, de longue haleine, qui implique d'accepter de remettre en cause des notions consacrées par l'habitude et les années.

De manière générale, la notion d'accompagnement optimal est essentielle. Des témoignages de chercheurs étrangers font état de la facilité avec laquelle certains peuvent gérer des programmes de recherche, y compris européens, par une administration à l'écoute de leurs besoins. Une telle écoute systématique des attentes et des problèmes de terrain pourrait permettre aux personnels de recherche de se consacrer pleinement à leurs domaines de compétence.

P9: Renforcement d'une stratégie d'influence – lobbying vis à vis du gouvernement, de la représentation parlementaire et de la Commission Européenne pour la simplification telle qu'attendue par les chercheurs. Une partie des difficultés de l'administration du CNRS semble prendre son origine dans le cadre imposé par la Cour des Comptes. C'est donc aussi à ce niveau que la simplification et la confiance a priori doivent être validées. Le rôle du CNRS est ici de dialoguer avec la Cour des Comptes sur les spécificités du milieu de la recherche, pour que celles-ci soient prises en compte dans de futures évolutions des réglementations ou de leurs interprétations. La Cour des Comptes pourrait alors compléter sa fonction d'audit, en proposant au législateur des évolutions réglementaires constructives, en complément avec l'accord cadre de 2020 avec le CNRS.

Le CNRS met en avant tous ses efforts pour une telle stratégie d'influence, avec des succès à la clé. Il doit absolument être rejoint dans cet objectif par tous les partenaires de l'enseignement supérieur et de la recherche ; par ailleurs, la stratégie d'influence doit elle aussi se nourrir très fondamentalement des remontées des acteurs de terrain, et ne pas rester aux échanges sur les problématiques propres des Administrations d'Etat de haut niveau.

P10 : Le Conseil scientifique suggère au CNRS de mettre en place une instance du suivi des recommandations qui précèdent. Une telle instance pourrait suivre au long cours les problématiques abordées dans ce « Livre blanc préliminaire sur les entraves à la recherche », leur évolution, et formuler de nouvelles recommandations suivant les futures évolutions réglementaires et des pratiques administratives.