

## STRATÉGIE

# Le CNRS mobilise ses ressources

À partir du 5 juillet 2010, la Direction générale déléguée aux ressources (DGD-R) du CNRS se réorganise. Xavier Inglebert, son directeur, nous explique les fondements et les objectifs de cette évolution.



**Avant toute chose, pouvez-vous rappeler ce qu'est la Direction générale déléguée aux ressources ? Quelles sont ses missions ?**

**Xavier Inglebert :** Comme son nom l'indique, la DGD-R s'occupe des ressources du CNRS, tant humaines que financières. Elle découle directement de la réforme de la gouvernance de l'établissement, fondée par le décret organique du 29 octobre 2009. Désormais, le directoire du CNRS est formé du président et de deux directeurs généraux délégués, l'un à la science et l'autre aux ressources. Comme l'efficacité recherchée pour le CNRS passe nécessairement par le croisement des logiques scientifiques et gestionnaires, la DGD-R se met au service de la science. Tel est d'ailleurs son premier rôle : le soutien à la science, qui rejoint une fonction traditionnelle de secrétariat général. Mais la DGD-R est amenée à jouer deux autres rôles, tout aussi importants, qui se comprennent à la lumière du décret du 29 octobre. D'abord, comme la DGD-R est partie prenante du directoire du CNRS, elle assiste directement le président et prolonge son action dirigeante dans son domaine de compétence administrative et financière. Par exemple, elle peut aider à prendre les décisions en matière de ressources humaines afin d'anticiper les départs en retraite, ou encore préparer les arbitrages sur la gestion du parc immobilier. Ensuite, en créant les dix instituts, le décret a affirmé le CNRS en tant que réseau. La DGD-R, en relation étroite avec la Direction générale déléguée à la science (DGD-S), contribue à l'animation et à la dynamique de ce réseau, et plus particulièrement en ce qui concerne son domaine de compétence : elle élabore un langage commun de gestion des ressources et fluidifie le dialogue de gestion.

**Pourquoi était-il nécessaire de créer cette nouvelle direction ?**

**X. I. :** La DGD-R est nécessaire à plus d'un titre. Elle répond directement aux nouvelles orientations stratégiques du CNRS, exprimées tant dans le contrat d'objectifs 2009-2013 que dans la lettre de mission de la ministre de la Recherche au président du CNRS, Alain Fuchs. Ces nouvelles

*« Dans un contexte de mutation, il vaut mieux être actif qu'attentiste et s'appuyer sur les femmes et les hommes du CNRS. »*



© Photos : F. Plas/CNRS Photothèque

## LA STRUCTURE DE LA DGD-R

### La DGD-R s'organise autour de cinq directions et d'une structure transversale :

→ La Direction des comptes et de l'information financière (DCIF), dirigée par Bernard Adans, est chargée de la qualité des comptes. Elle doit aussi développer ce qu'on appelle le contrôle interne en comptabilité publique. En revanche, elle ne prend aucune décision sur l'allocation des ressources.

→ La Direction de la stratégie financière, de l'immobilier et de la modernisation de la gestion (DSFIM)<sup>1</sup> se charge de traduire en mobilisation des ressources – humaines et financières – la politique scientifique du CNRS. Y sont rattachés les très grands équipements (TGE) et les très grandes infrastructures de recherche (TGIR), la valorisation sous ses seuls aspects budgétaires, ainsi que la nouvelle délégation à l'achat et à l'innovation.

→ La Direction des ressources humaines (DRH), dirigée par Christine d'Argouges, gère le personnel du CNRS. Elle intègre la nouvelle délégation aux cadres supérieurs, dirigée par Vincent Mignotte.

→ La Direction des affaires juridiques (DAJ), dirigée par Danièle Dauvignac, défend les intérêts du CNRS.

→ La Direction des systèmes d'information (DSI), dirigée par Jean-Marc Voltini, définit et met en œuvre les systèmes d'information nécessaires à l'activité du CNRS.

**La Mission transversale de pilotage et de relations avec les délégations régionales et les instituts (MPR), placée sous la responsabilité de Joëlle Raguideau et composée d'une dizaine de personnes, pilote et assure la coordination des chantiers menés par la DGD-R entre les directions qui la constituent, les 19 délégations régionales, la DGD-S et les instituts.**

F. D.

1. À l'heure où ces lignes sont écrites, le directeur de la DSFIM n'a pas encore été désigné.

orientations nécessitent une modernisation de la gestion des ressources, en particulier humaines. Dans un contexte de mutation, il vaut mieux être actif qu'attentiste et s'appuyer sur les femmes et les hommes du CNRS. Voilà pourquoi il s'agit d'une direction déléguée aux ressources et non aux moyens : les premières se mobilisent alors que les seconds se gèrent. Encore faut-il, pour les mobiliser, en déterminer le niveau par avance, ce qui nécessite de renforcer nos capacités d'anticipation. Par ailleurs, il convenait de mettre fin à une certaine tendance à l'atomisation des structures et des processus, qui ne permet plus une coordination optimale de toutes les actions menées et qui ne répond pas aux besoins de l'établissement en tant que réseau. À titre d'exemple, l'allocation des ressources était divisée entre quatre services ! Il fallait donc réorganiser les chaînes hiérarchiques selon les compétences pour les rendre plus claires, ainsi qu'identifier avec précision les processus, notamment ceux concernant les comptes et l'information financière, le dialogue de gestion ainsi que la coordination avec les délégations régionales, les instituts et les laboratoires, en lien étroit avec la DGD-S.

### Quels changements dans la structure administrative du CNRS la DGD-R apporte-t-elle ?

**X. I. :** Désormais, la DGD-R compte cinq directions et une structure transversale (*lire l'encadré ci-contre*). La Direction des comptes et de l'information financière (DCIF) et la Direction de la stratégie financière, de l'immobilier et de la modernisation de la gestion (DSFIM) sont créées à partir de la Direction des finances, de l'Agence comptable, de l'unité Ipam (Indicateurs, programmation, allocation des moyens) et du Bureau du pilotage et de la coordination (BPC). D'autres services sont également restructurés. On peut citer la Délégation à l'achat et à l'innovation qui, rattachée à la DSFIM, est chargée des marchés publics et de la mise en place de dispositifs innovants de gestion, dont certains sont déjà bien connus, comme la carte achat. Ou

encore la Délégation aux cadres supérieurs, rattachée à la Direction des ressources humaines (DRH), qui aura pour tâche de repérer, former et gérer les cadres et futurs cadres supérieurs du CNRS. Autre changement, la Direction des affaires juridiques intègre désormais le service chargé des élections ; ce dernier voit son périmètre d'action étendu à l'organisation des conseils d'administration. Enfin, l'unité réseau du CNRS (Urec) est rattachée à la Direction des systèmes d'information (DSI).

### À propos des systèmes d'information, vous inaugurez une nouvelle manière de piloter les projets informatiques...

**X. I. :** En effet. Aujourd'hui, les compétences informatiques sont trop dispersées. Il est décisif pour le CNRS de renforcer la fonction "système d'information" et de clarifier la conduite des projets qui lui sont relatifs. Ainsi, pour chaque projet, il y aura un et un seul responsable de maîtrise d'ouvrage dans la direction concernée, un responsable de la maîtrise d'œuvre à la DSI et un chef de projet, qui opérera leur rapprochement et garantira le respect du calendrier. Dans le même temps, le secrétariat du Comité d'évaluation et de coordination de l'évolution des systèmes d'information (Cesi) est rapproché de la DGD-R.

### Comment cette nouvelle organisation a-t-elle été mise en place ?

**X. I. :** Nous avons d'abord travaillé avec tous les directeurs fonctionnels à partir de ce qui existait déjà. Car il faut bien dire que ce n'est pas un profond bouleversement : il s'agit de déplacer les périmètres d'action et de réorganiser certains processus afin d'accroître leur efficacité. Une fois ces nouveaux périmètres définis, nous avons réuni les cadres de la DGD-R le 18 mai dernier pour un séminaire afin de les associer pleinement à cette nouvelle organisation et d'identifier les éventuelles difficultés que nous aurions à rencontrer. Finalement, très peu d'agents connaîtront des changements dans leur activité. J'ai reçu

ceux-là personnellement pour en discuter avec eux. Cette nouvelle organisation s'appuie sur une logique de travail d'équipe, de partage. Elle marque la fin d'un cycle de réajustements entamé avec la signature du décret du 29 octobre. Dès le 5 juillet 2010, nous serons à pied d'œuvre pour les grands chantiers qui nous attendent afin d'affirmer le CNRS comme figure de proue des évolutions de la recherche française.

Propos recueillis par Fabrice Demarthon

## CONTACT

→ Xavier Inglebert

Direction générale déléguée aux ressources, Paris  
xavier.inglebert@cnrs-dir.fr