



Inspection générale  
des finances

N° 2014-M-006-02

Inspection générale  
de l'administration de l'éducation nationale  
et de la recherche

N° 2014-024

## RAPPORT

# Implantation territoriale des organismes de recherche et perspectives de mutualisation entre organismes et universités

## Tome II : Annexes I, II, III, IV, V, VI, VII

Établi par

**REMI TOUSSAIN**

Inspecteur général des finances

**JEAN-PASCAL BONHOTAL**

Inspecteur général de l'administration  
de l'éducation nationale et de la recherche

**GUILLAUME VANDERHEYDEN**

Inspecteur des finances

**SACHA KALLENBACH**

Inspectrice générale de l'administration  
de l'éducation nationale et de la recherche

avec la participation de

**NICOLAS LE RU**

Inspecteur des finances adjoint

**CHARLOTTE SAUDIN**

Assistante de vérification

**ANNE BISAGNI-FAURE**

Inspectrice générale de l'administration  
de l'éducation nationale et de la recherche

- MAI 2014 -

**IGF**

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

**IGAENR**



# **ANNEXES**



## **LISTE DES ANNEXES**

**ANNEXE I : CNRS**

**ANNEXE II : INSERM**

**ANNEXE III : INRA**

**ANNEXE IV : IRD**

**ANNEXE V : CIRAD**

**ANNEXE VI : INRIA**

**ANNEXE VII : IRSTEA**



# **ANNEXE I**

**CNRS**



# SOMMAIRE

<b>1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISME : DONNÉES GÉNÉRALES</b> .....	<b>1</b>
1.1. Statut, missions, positionnement dans la recherche .....	1
1.2. Organisation et fonctionnement général.....	2
1.3. Organisation territoriale (hors international).....	3
1.4. Partenariats scientifiques et unités de recherche .....	5
1.4.1. <i>Les unités de recherche</i> .....	5
1.4.2. <i>Le programme « investissements d'avenir »</i> .....	8
1.5. Personnel (organisme et laboratoires).....	9
1.6. Les fonctions support.....	10
1.7. Budget (dont ressources propres).....	11
<b>2. RELATIONS DE L'ORGANISME AVEC SA TUTELLE</b> .....	<b>12</b>
2.1. Le contrat d'objectifs 2009-2013 .....	12
2.2. Les lettres de mission au dirigeant.....	15
2.3. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière .....	15
2.4. Le contrôle récent de la Cour des comptes et l'évaluation de l'AERES.....	16
<b>3. LE PLAN D'ACTIONS RELATIF AUX FONCTIONS SUPPORT</b> .....	<b>16</b>
<b>4. LES UMR : ÉTAT DES LIEUX, MODALITÉS DE GESTION</b> .....	<b>23</b>
<b>5. LA POLITIQUE DE SITE : LA STRATÉGIE DE L'ORGANISME ET LES PERSPECTIVES DE MUTUALISATION</b> .....	<b>38</b>
<b>6. LES SYSTÈMES D'INFORMATION ET APPLICATIONS D'APPUI</b> .....	<b>44</b>
<b>7. LA POLITIQUE D'ACHAT</b> .....	<b>49</b>
<b>8. LES RESSOURCES PROPRES ET LES FONCTIONS SUPPORT</b> .....	<b>60</b>
<b>9. L'INTERNATIONAL : ÉTAT DES LIEUX ET MUTUALISATIONS POSSIBLES</b> .....	<b>63</b>

## 1. Présentation de l'organisme : données générales

### 1.1. Statut, missions, positionnement dans la recherche

Le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) est un établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST) placé sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Sa création initiale comme établissement public remonte au décret du 19 octobre 1939. Ses missions et son organisation sont définies par le décret n°82-993 du 24 novembre 1982 modifié.

Il mène des recherches dans l'ensemble des domaines scientifiques, technologiques et sociétaux. Présent dans toutes les disciplines majeures, il est le principal organisme de recherche français à caractère multidisciplinaire.

Il déploie des activités interdisciplinaires, notamment dans les domaines suivants :

- ◆ « vivant et des enjeux sociétaux » ;
- ◆ « information, communication et connaissance » ;
- ◆ « environnement, énergie et développement durable » ;
- ◆ « nanosciences, nanotechnologies, matériaux » ;
- ◆ « astroparticules : des particules à l'univers ».

Le CNRS est membre fondateur des cinq alliances nationales de coordination inter-organismes créées entre avril 2009 et juin 2010<sup>1</sup>.

Impliqué, à travers les laboratoires auxquels il participe, dans plus de 29 000 publications scientifiques annuelles dans des revues de rang international<sup>2</sup>, il est un des grands acteurs mondiaux de la recherche scientifique. Selon les domaines disciplinaires, il est impliqué dans 50 à plus de 80 % de l'ensemble des publications françaises. Hors recherche médicale, près de 58 % de ces publications sont assurées avec des partenaires étrangers<sup>3</sup>.

Avec plus de 32 000 agents, parmi lesquels plus de 11 000 chercheurs titulaires et de 13 000 ingénieurs, techniciens et administratifs, il représente plus d'un cinquième des effectifs des personnels employés dans la recherche publique, et près de 40 % des chercheurs présents dans les organismes de recherche publique français.

**Tableau 1 : effectifs du CNRS au 31 décembre 2013 (ETP)**

<b>Chercheurs permanents</b>	<b>Doctorants</b>	<b>Post-doctorants</b>	<b>ITA permanents</b>	<b>Chercheurs non titulaires</b>	<b>ITA non titulaires</b>	<b>Total</b>
11 129	1 844	727	13 316	1 877	3 384	32 276

Source : CNRS.

<sup>1</sup> Alliances nationales pour les sciences de la vie et de la santé (Aviesan), de coordination de la recherche pour l'énergie (Ancre), des sciences et technologies pour le numérique (Allistene), de recherche pour l'environnement (AIIEnvi), des sciences humaines et sociales (Athena).

<sup>2</sup> En 2010-2011, Reuters dénombrait au niveau mondial 911 384 publications de laboratoires parmi les 3 600 revues de rang mondial retenues et couvrant l'ensemble des domaines scientifiques.

<sup>3</sup> Source : CNRS-Rapport d'activités-Données chiffrées et indicateurs : 2012, une année avec le CNRS.

## 1.2. Organisation et fonctionnement général

Le président du CNRS, nommé pour quatre ans, renouvelables, par décret du Président de la République, cumule les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général de l'établissement<sup>4</sup>. Il est assisté de deux directeurs généraux délégués chargés l'un, des ressources et l'autre, de la science.

Les disciplines couvertes par le CNRS sont regroupées dans dix instituts couvrant chacun un champ disciplinaire (cf. Graphique 1) et dont dépendent les unités de recherche correspondantes rattachées au CNRS. Ces instituts sont au cœur du fonctionnement de l'établissement dont ils assurent le pilotage scientifique pour chaque champ disciplinaire, ainsi que la répartition des moyens alloués aux unités. Leurs directeurs participent au collège de direction de l'établissement, qui, animé par le président du CNRS, associe également les deux directeurs généraux délégués.

Le directeur général délégué à la science (DGD-S), a en charge la politique scientifique de l'établissement. A travers notamment la coordination de l'action des dix instituts, il veille à promouvoir l'interdisciplinarité et organise les partenariats avec les divers acteurs de la recherche, à l'échelle régionale, nationale, européenne et internationale.

Le DGD-S s'appuie sur quatre directions, dont la direction d'appui à la structuration territoriale de la recherche (DASTR) : celle-ci porte la responsabilité de la politique partenariale du CNRS sur le territoire national, en particulier avec les établissements d'enseignement supérieur et dans le cadre des politiques de site.

En outre, en juillet 2012, devant le développement des politiques de site, le président a créé la fonction de directeur scientifique référent de site (DSR)<sup>5</sup>, chargé, en liaison avec le délégué régional compétent (cf. ci-après) et sous l'autorité du directeur général délégué à la science, de participer à l'élaboration des stratégies scientifiques partenariales les mieux adaptées dans le contexte général du site, en veillant à la cohérence avec la stratégie nationale de l'organisme. Le DSR est notamment en charge de la négociation des conventions quinquennales de site passées entre le CNRS et les établissements d'enseignement supérieur locaux (cf. 5).

Le directeur général délégué aux ressources (DGD-R) a en charge la politique du CNRS dans les domaines administratifs et financiers. Il anime la gestion des ressources humaines et des activités de support et de soutien à la recherche<sup>6</sup>. Il s'appuie sur cinq directions en charge des comptes et de l'information financière, de la stratégie financière, de l'immobilier et de la modernisation, des ressources humaines, des affaires juridiques, et des systèmes d'information.

Depuis 2011, afin d'assurer une cohérence étroite entre politique scientifique et allocations des moyens, le président a décidé que ces derniers (ressources humaines et financières) seraient alloués de manière globale aux instituts, à charge pour eux de les répartir au sein des unités de recherche de leur ressort, en fonction de leur stratégie scientifique et des caractéristiques de leur communauté.

---

<sup>4</sup> Situation découlant de la nouvelle rédaction de l'article 3 du décret n° 82-993 du 24 novembre 1982 portant organisation et fonctionnement du Centre national de la recherche scientifique résultant du décret n° 2009-1348 du 29 octobre 2009).

<sup>5</sup> En principe choisis parmi les directeurs d'instituts, afin d'assurer leur participation au directoire sans en surcharger la composition, pour les sites à forte densité scientifique, le DSR est assisté d'un DSR adjoint.

<sup>6</sup> Les activités de support sont définies, dans les travaux de la mission, comme couvrant l'ensemble des activités qui fournissent des services aux fonctions métier de l'établissement, mais sans être en lien direct avec le cœur de leur métier (finances, achats, gestion des ressources humaines, systèmes d'information, services généraux, communication, secrétariat de direction, fonction juridique, restauration, en particulier), à la différence des fonctions soutien (missions opérationnelles de soutien à la recherche dans les unités, mais aussi de certaines fonctions transversales comme la documentation et l'information scientifique et technique ou la valorisation, notamment).

## Annexe I

Par ailleurs, la mission de pilotage et relations avec les délégations régionales et instituts (MPR) placée au sein de la DGD-R, assure une mission transversale de pilotage et de coordination. En particulier, celle-ci doit garantir une bonne coordination entre d'une part, les différentes directions de la DGD-R et d'autre part, les instituts et les délégations régionales ; à ce titre, elle doit notamment être le garant de la cohérence des méthodes d'allocations des moyens aux différents niveaux précités.

La MPR assure également le suivi du plan d'action 2012-2015 relatif aux fonctions support (cf. 3) et conduit elle-même directement certaines actions de ce plan (évolution des délégations régionales d'Ile-de-France, notamment).

Enfin, cette mission, à travers son pôle Europe, est chargée de l'évolution des processus administratifs relatifs aux projets de recherche sous contrats européens, dans une démarche d'amélioration continue de gestion de ces projets complexes en vue d'apporter le meilleur appui aux unités de recherche et délégations régionales.

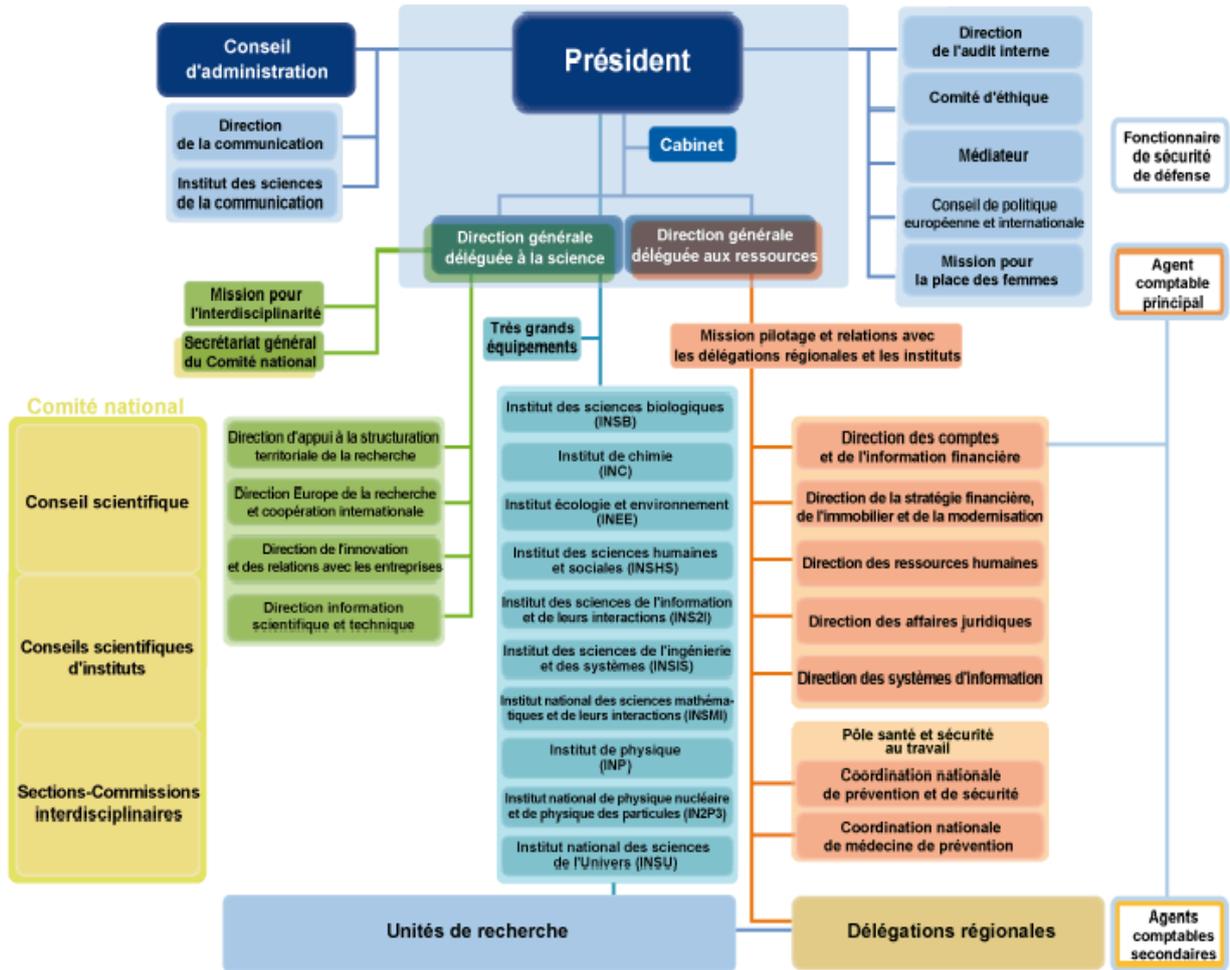
### 1.3. Organisation territoriale (hors international)

Le CNRS s'appuie sur un réseau de dix-neuf délégations régionales :

- six en Ile-de-France : Paris A (Ivry), Paris B (Paris 5<sup>ème</sup>), Paris-Michel-Ange (qui abrite également le siège du CNRS), Ile-de-France Est (Thiais), Ile-de-France Ouest et Nord (Meudon-Bellevue), Ile-de-France Sud (Gif-sur-Yvette). Ces six délégations couvrent 40 % du potentiel national de l'organisme ;
- deux dans le Grand Est, l'une à Vandœuvre-lès-Nancy (54) et l'autre à Strasbourg (67) ;
- quatre dans le Nord-Ouest : Orléans (45), Rennes (35), Lille (59) et Caen (14) ;
- quatre dans le Sud-Est : Lyon (69), Grenoble (38), Marseille (13) et Valbonne-Sophia-Antipolis (06) ;
- trois dans le Sud-Ouest : Montpellier (34), Toulouse (31) et Talence (33).

Les évolutions prévues par le CNRS de ce réseau sont traitées au paragraphe 5, en raison de leur fort lien avec la politique de site conduite par l'organisme.

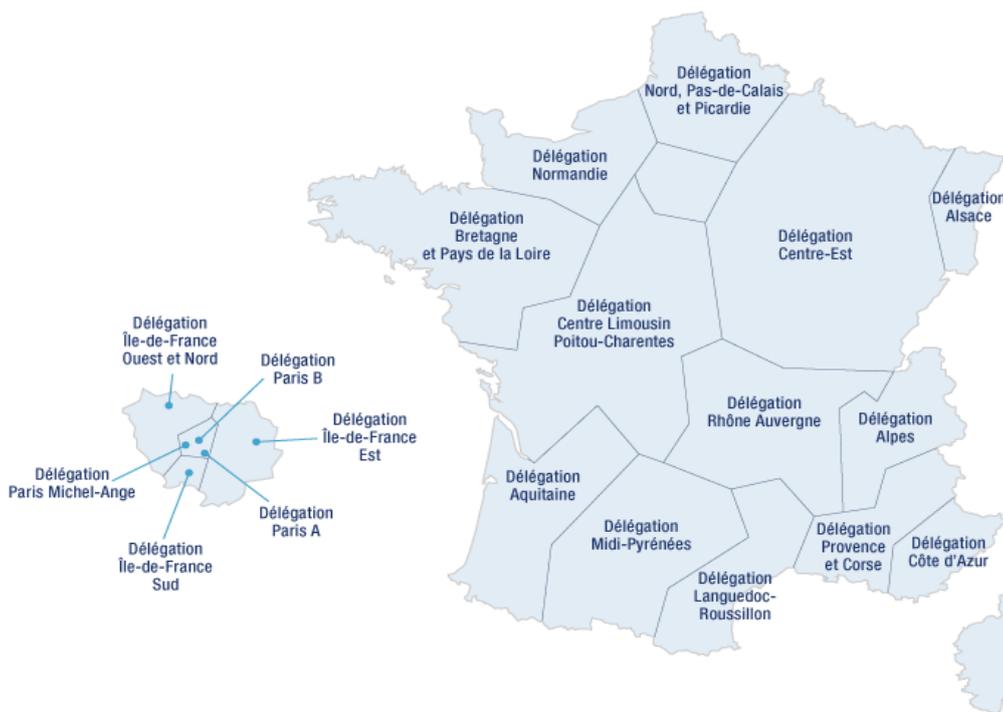
Graphique 1 : Organisation du CNRS



Source : CNRS.

## Annexe I

Graphique 2 : Les délégations régionales du CNRS



Source : CNRS.

### 1.4. Partenariats scientifiques et unités de recherche

#### 1.4.1. Les unités de recherche

Le CNRS porte ou participe à différents types de structures opérationnelles de recherche (SOR) qui se distinguent des structures opérationnelles de service (SOS) : les premières mettent en œuvre un projet de recherche, tandis que les secondes ont pour objet de mettre à la disposition des SOR des matériels ou des dispositifs d'accompagnement.

Aujourd'hui, le CNRS est impliqué dans 1 029 SOR et 111 SOS, qui peuvent lui être propres ou en partenariat.

Les SOR recouvrent plusieurs catégories de structures :

- ◆ **SOR sont dotées de moyens propres :**
  - les unités de recherche, avec ou sans partenaire, dotées en moyens du CNRS et qui peuvent être : des unités propres (UPR), des unités mixtes (UMR) – dont relèvent les unités mixtes internationales (UMI), des unités de service et de recherche (USR), des unités de recherche associées (URA), et des laboratoires de recherche communs (LRC) ;
  - les structures fédératives de recherche (SFR) qui regroupent en totalité ou en partie des unités de recherche et/ou des unités de service afin de coordonner leurs activités scientifiques et de mettre en commun des moyens. Il s'agit des instituts fédératifs de recherche propres au CNRS (IFRC) et des fédérations de recherche (FR) qui associent d'autres partenaires. Les structures qui participent à une SFR conservent leur individualité ; des personnels peuvent être affectés à une SFR, en dehors de structures qui la composent ;
  - les formations de recherche en évolution (FRE), qui formalisent une situation transitoire précédant la création d'une SOR ou à sa suppression.

## Annexe I

### ◆ **SOR dépourvues de moyens propres :**

- les groupements de recherche (GDR), qui réunissent autour d'un projet commun de recherche, diverses unités qui peuvent mettre en commun des moyens à cet effet ; ces dernières conservent leur individualité et les personnels collaborant restent affectés à leur unité d'origine, ce qui différencie ces groupements des SFR.

Les SOS peuvent être :

- ◆ des unités de service : soit des unités propres de service (UPS, avec les seuls moyens du CNRS) soit des unités mixtes de service (UMS, associant les moyens d'autres partenaires à ceux du CNRS) ;
- ◆ les groupements de service (GDS) qui sont l'équivalent des GDR appliqués à la seule coordination de moyens.

**Graphique 3 : Principales caractéristiques des différentes structures opérationnelles de recherche (SOR) ou de services (SOS)**

	Structures	Activités	Tutelle unique (TU) ou Cotutelle	Personnel	Soutien de base	Crédits d'intervention	Evaluation AERES	Durée limitée
<b>SOR</b>	UPR	Recherche	TU	Oui	Oui	Oui	Oui	4 ans
	UMR/UMI (URA)	Recherche	Cotutelle	Oui	Oui	Oui	Oui	4 ans
	USR	Recherche et service	TU ou Cotutelle	Oui	Oui	Oui	Oui	4 ans
	ERL	Recherche	TU ou Cotutelle	Oui	Oui	Oui	Oui	4 ans
	LRC	Recherche	Cotutelle	Oui	Oui	Oui	Oui	4 ans
	IFRC	Recherche et/ou service	TU	Oui	Oui	Oui	Oui	4 ans
	FR	Recherche et/ou service	Cotutelle	Oui	Oui	Oui	Oui	4 ans
	FRE	Recherche	TU ou Cotutelle	Oui	Oui	Oui	Oui	2 ans
	GDR	Recherche	TU ou Cotutelle	Non	Non	Oui	Sur demande	4 ans
<b>SOS</b>	UPS	Service	TU	Oui	Oui	Oui	Oui	4 ans
	UMS	Service	Cotutelle	Oui	Oui	Oui	non sauf sur demande	4 ans
	GDS	Service	TU ou Cotutelle	Non	Oui	Oui	non sauf sur demande	4 ans

*Source : CNRS-Direction des affaires juridiques.*

### ◆ **Les unités de recherche auxquelles le CNRS participe**

En dix ans, le nombre total d'unités de recherche liées au CNRS a diminué de près de 22 %, passant de 1 328 unités en 2003 à 1 029 en 2013. Particulièrement sensible en début de période, cette évolution résulte principalement de la réduction du nombre d'UMR (-22 %) et surtout des unités propres (-50 %), tandis que les unités de service et de recherche (pour l'essentiel, les maisons des sciences de l'Homme et des unités de recherche à l'étranger en sciences humaines et sociales) ont fortement augmenté ces toutes dernières années, de même que les unités mixtes internationales.

## Annexe I

La diminution du nombre d'unités reflète la volonté du CNRS de concentrer les efforts de recherche sur des unités de taille importante<sup>7</sup>.

**Tableau 2 : Évolution, par catégories, du nombre d'unités de recherche auxquelles l'organisme participe, seul ou avec d'autres depuis 2003.**

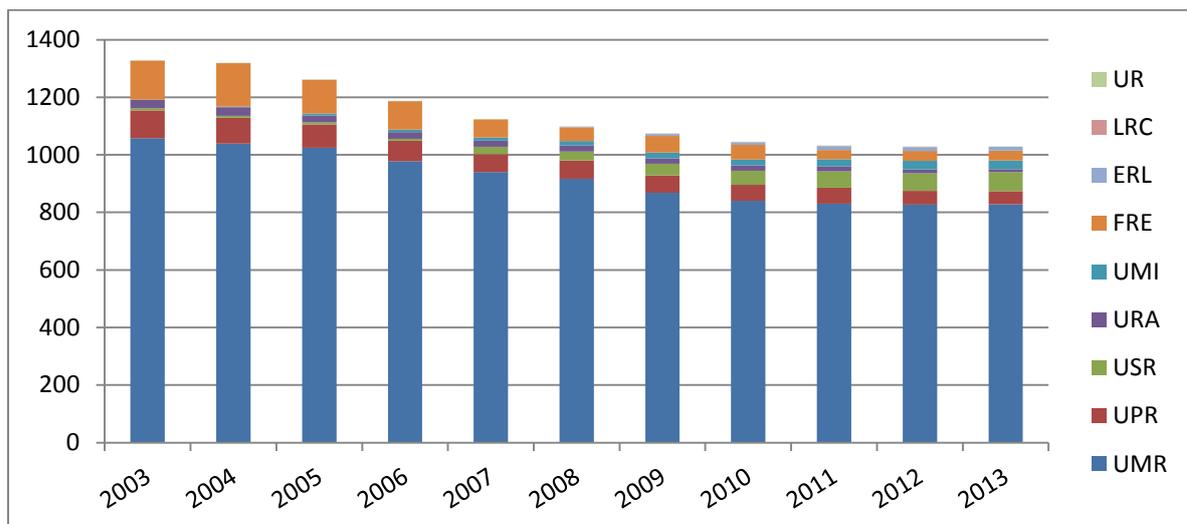
(Nombre au 31 décembre de l'année n)

Catégorie d'unité	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
UMR	1 058	10 39	1 025	978	940	917	868	840	830	827	828
UPR	96	90	81	71	62	63	60	56	56	48	46
USR	8	7	7	7	26	31	41	49	56	61	66
URA	30	29	24	23	21	21	19	18	18	13	10
UMI	0	3	6	9	11	16	20	21	25	30	30
FRE	135	150	118	99	63	48	58	50	32	34	35
ERL	0	0	0	0	0	2	6	9	13	14	13
LRC	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0
UR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>1 328</b>	<b>1 319</b>	<b>1 262</b>	<b>1 188</b>	<b>1 124</b>	<b>1 099</b>	<b>1 074</b>	<b>1 045</b>	<b>1 032</b>	<b>1 029</b>	<b>1 029</b>

Source : CNRS.

**Graphique 4 : Évolution, par catégories, du nombre d'unités de recherche auxquelles l'organisme participe, seul ou avec d'autres partenaires depuis 2003.**

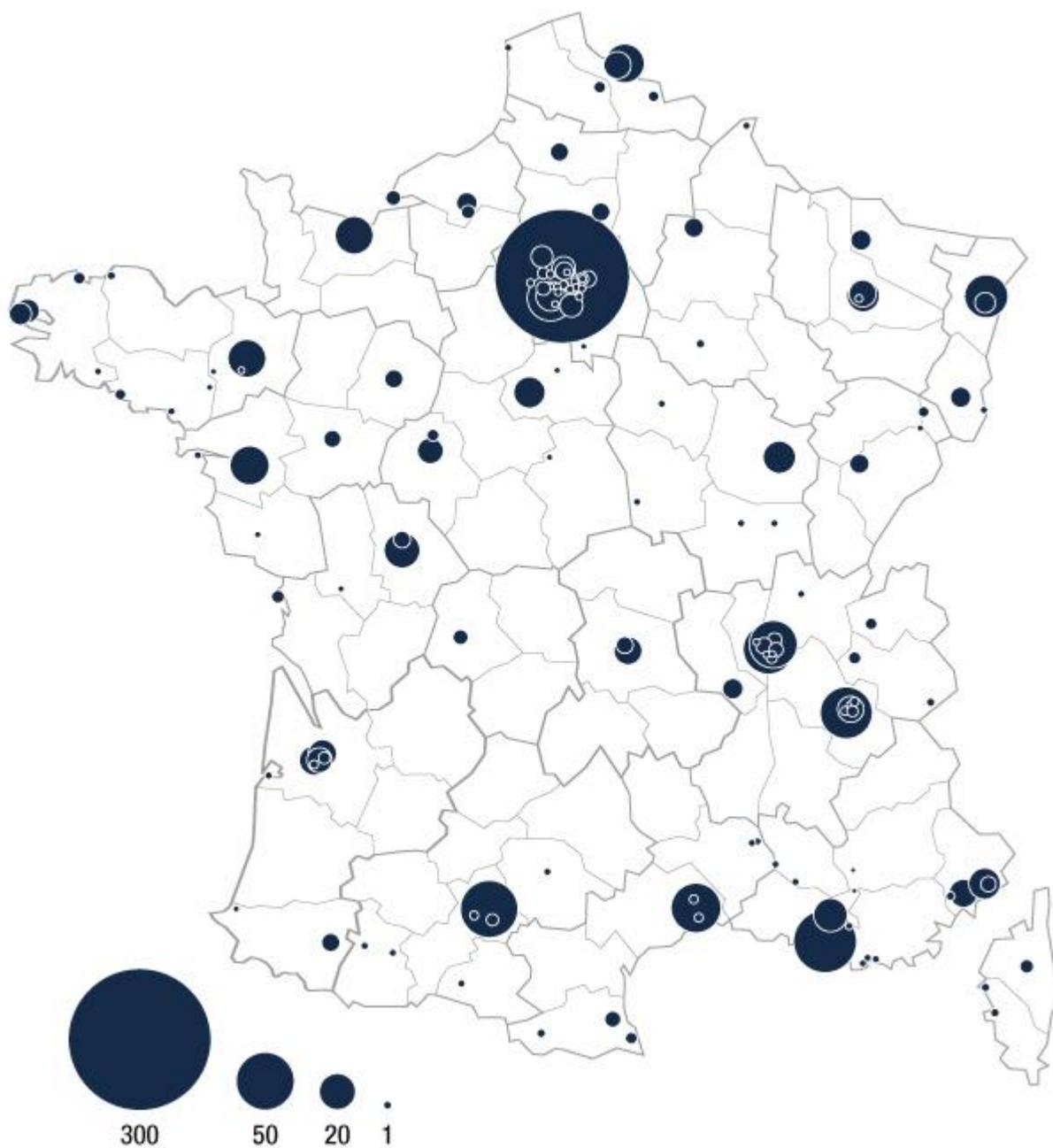
(Nombre au 31 décembre de l'année n)



Source : CNRS-Mission.

<sup>7</sup> Même s'il demeure des unités de toute taille et qu'aucune norme d'effectif n'ait jamais été imposée (cf. pièce jointe au rapport rassemblant les données quantitatives rassemblées par la mission sur les UMR).

Graphique 5 : Nombre et implantation des laboratoires de recherche impliquant le CNRS



*Source : CNRS.*

#### 1.4.2. Le programme « investissements d'avenir »

L'implication des équipes du CNRS dans les investissements d'avenir est particulièrement élevée.

## Annexe I

**Tableau 3 : Liste des projets d'investissements d'avenir (PIA) dans lesquels le CNRS est impliqué au titre de l'une des structures mixtes dont il est membre, selon l'ANR**

ACTIONS	Nb de projets total (conventionnés)	Nb de projets (1)	Dont nb de projets où le CNRS est coordinateur
EQUIPEX	93	67	19
IHU	14	4	0
Instituts de recherche technologique	8	4	0
Instituts de transition énergétique	12	5	0
IDEX	11	10	1
Labex	170	144	12
Autres	149	52	16
<b>TOTAL</b>	<b>457</b>	<b>286</b>	<b>48</b>

*Source : ANR.*

*Légende : (1) Il s'agit des projets associant au moins une unité de recherche dans lequel le CNRS est impliqué.*

**Tableau 4 : Liste des projets d'investissements d'avenir (PIA) dans lesquels le CNRS est impliqué au titre de l'une des structures mixtes dont il est membre, selon le CNRS**

Catégorie de PIA	Nombre de projets auxquels participe le CNRS
IDEX	10
LABEX	164
EQUIPEX	90
Biotechnologie et bio ressources*	5
Bio-informatique*	7
Démonstrateurs*	1
Infrastructures*	14
Nano-biotechnologie*	5
SATT	9
IRT	6
IHU	6
IEED (devenus IET)	7
<b>TOTAL</b>	<b>324</b>

*Source : CNRS.*

Le nombre de projets associant au moins une unité impliquant le CNRS est évalué par ce dernier à 324 (détail suivant), et non 286 selon l'ANR, qui a retenu un critère administratif précis, l'existence d'un acte d'engagement signé et non la présence d'une UMR dont le CNRS est partie. La mission ne s'est pas attardée sur cet écart, qui renvoie lui aussi aux nombreuses incohérences des données disponibles au sein de l'écosystème de l'enseignement supérieur et de la recherche.

### 1.5. Personnel (organisme et laboratoires)

#### ◆ Laboratoires

Le CNRS est impliqué, à travers les laboratoires auxquels il participe, dans une communauté de près de 90 000 personnes, à laquelle il apporte plus de 9 600 chercheurs et un nombre à peu près équivalent d'ingénieurs, techniciens et administratifs (ITA).

La part des enseignants-chercheurs et chercheurs d'autres organismes (hors doctorants) dans ces laboratoires est beaucoup plus importante (plus du triple) tandis que les ITA apportés par les autres partenaires sont en nombre équivalent (9 828 ETP) à l'apport du CNRS.

## Annexe I

**Tableau 5 : Effectifs des laboratoires auxquels l'organisme participe au 31 décembre 2013  
(Personnes physiques)**

Chercheurs permanents de l'organisme	Enseignants-chercheurs affectés dans des laboratoires communs	Chercheurs d'autres établissements	Doctorants	Post-doctorants	ITA de l'organisme	ITA ne dépendant pas de l'organisme	Total
9 620	26 883	4 285	24 839	3 755	9 569	9 828	88 779

*Source : CNRS.*

*Commentaire : Le périmètre des laboratoires pris en compte est : UMR, URA, UMI, USR, FRE, ERL, UMS, FR, FRC et IFR. Les personnels des UPR et UPS ne sont pas inclus dans les nombres indiqués dans le tableau.*

### 1.6. Les fonctions support

Le CNRS suit l'évolution de ses effectifs consacrés aux fonctions support selon une nomenclature fondée sur les branches d'activités professionnelles (BAP) et organisée selon quatre grandes catégories : systèmes d'information, communication, patrimoine et services généraux, finances-achats-ressources humaines, juridique-secrétariat-autres. Ces quatre grandes catégories sont elles-mêmes ventilées en sous-catégories, mais la fiabilité des données relatives à ces dernières est plus faible (les changements d'affectation qui devraient entraîner un changement de BAP ne sont pas nécessairement enregistrés). En 2011, lors de l'audit RGPP, la ventilation des effectifs par type de fonctions (selon la définition de l'IGAENR reprise dans le tableau 6 ci-dessous) avait imposé une enquête assez lourde auprès des différentes entités concernées. En accord avec la mission, cette clé de répartition a été conservée pour l'estimation des données 2013 figurant dans ce tableau, en appliquant à chaque catégorie d'entité le taux global d'évolution des ETPT entre 2011 et 2013 tel qu'il figure au tableau 8. Cette méthode suppose une faible déformation, entre ces deux dates, de l'équilibre entre les dotations en ETP des fonctions élémentaires, ce qui paraît être une hypothèse acceptable, dans le cadre des objectifs de la présente mission, tout en évitant une nouvelle enquête.

**Tableau 6 : Répartition des effectifs des fonctions support- estimation provisoire 2013**

	ETP support au 31 décembre 2009			ETP support au 31 décembre 2013 (estimation)		
	Siège et délégations régionales	Unités	Total	Siège et délégations régionales	Unités	Total
Finances	590,6	1294,1	1884,7	478,4	1231,0	1709,4
Achat	63,1	176,6	239,7	51,1	168,0	219,1
GRH	507,4	319,1	826,5	411,0	303,5	714,5
Patrimoine	198,8	265,3	464,1	161,0	252,4	413,4
SI	297,9	149	446,9	241,3	141,7	383,0
Services généraux	93,4	276,9	370,3	75,7	263,4	339,1
Communication	69,3	-	69,3	56,1	0,0	56,1
Juridique	35,4	-	35,4	28,7	0,0	28,7
Secrétariat de direction	69,5	-	69,5	56,3	0,0	56,3
Restauration	4,6	-	4,6	3,7	0,0	3,7
Autres	32,4	-	32,4	26,2	0,0	26,2
<b>Total</b>	<b>1 962,4</b>	<b>2 481</b>	<b>4 443,4</b>	<b>1 589,6</b>	<b>2 360,0</b>	<b>3 949,6</b>
Évolution 2013/2009	-	-	-	-19 %	-4,9 %	-11,1 %

*Source : CNRS.*

## Annexe I

Le CNRS n'a pas été en mesure de répondre à la demande de la mission visant à répartir les effectifs ci-dessus selon les catégories de personnel, A, B ou C.

### 1.7. Budget (dont ressources propres)

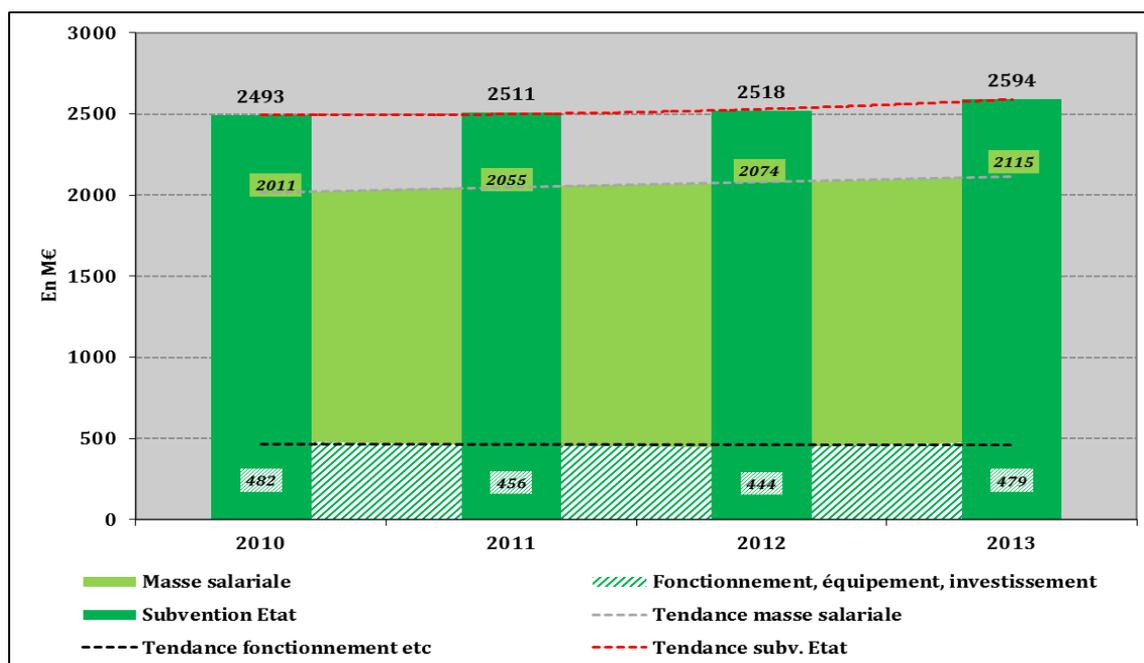
**Tableau 7 : Évolution depuis 2010 des principaux postes du budget de l'organisme (en M€)**

Postes budgétaires	2010	2011	2012	2013
<b>Subvention État</b>	2 493	2 511	2 518	2 594
<i>dont masse salariale</i>	2 011	2 055	2 074	2 115
<i>dont fonctionnement, Équipement, Investissement</i>	482	456	444	479
<b>Contrats de recherche (1)</b>	418	412	459	519
<i>dont ANR</i>	191	189	186	181
<i>dont autres tiers publics nationaux</i>	119	104	108	110
<i>dont Programme d'investissements d'avenir</i>		2	45	88
<i>dont Contrats privés</i>	54	58	54	60
<i>dont UE et international</i>	54	59	66	80
<b>Soutiens finalisés à l'activité de recherche (2)</b>	185	243	195	189
<i>dont subventions de fonctionnement</i>	83	101	129	119
<i>dont subventions d'investissements (CPER,..)</i>	102	142	66	70
<b>Produits valorisés de l'activité de recherche (3)</b>	69	39	38	36
Ressources propres liés à l'activité de recherche (1+2+3)	672	694	692	744
Total Subvention État et Ressources propres liées à l'activité de recherche	3 165	3 205	3 210	3 338
Autres subventions et produits	82	69	74	85
Dons et legs	7	3	1	0
<b>Total</b>	<b>3 255</b>	<b>3 277</b>	<b>3 285</b>	<b>3 423</b>

Source : CNRS.

Sur la période 2010-2013, la subvention pour charges de service public versée par l'État au CNRS a augmenté de 101 M€, soit une augmentation de 3,9 % corrélativement à l'augmentation de la masse salariale (+ 104 M€).

**Graphique 6 : Évolution de la subvention pour charges de service public versée par l'État au CNRS (2010-2013)**



Source : Mission.

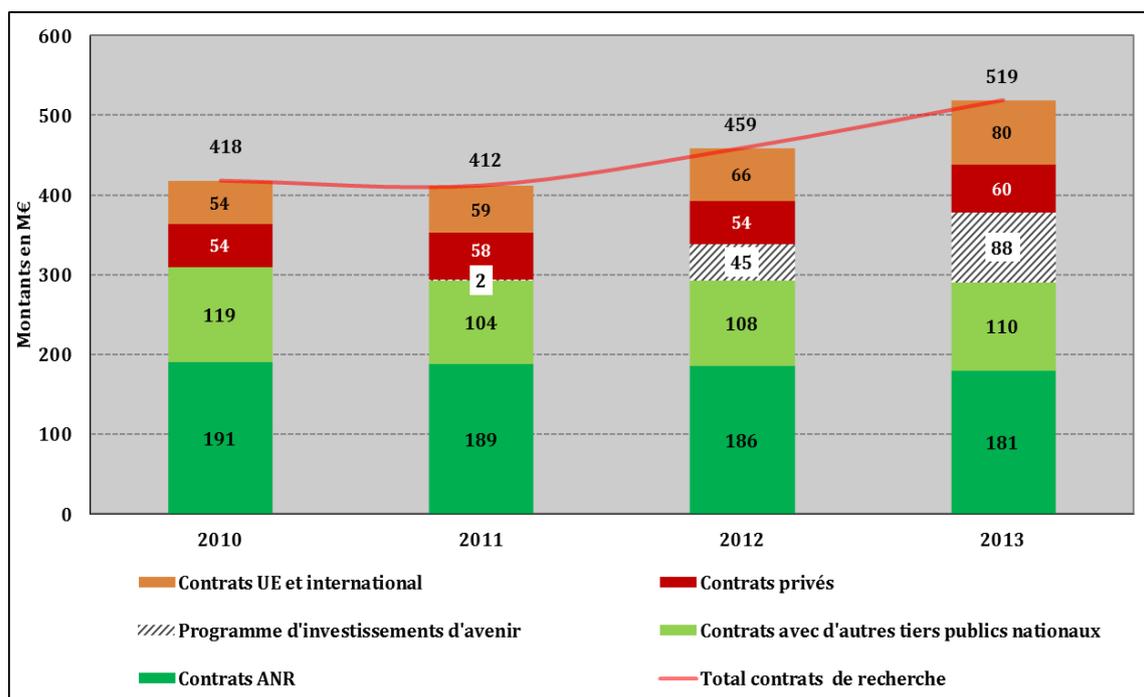
## Annexe I

Sur la période 2010-2013, le montant total des recettes liées aux contrats de recherche a progressé de 19,5 %. Cette augmentation est due :

- ♦ à l'impact des programmes d'investissement d'avenir, en particulier depuis 2012 (45 M€ en 2012 et 88 M€ en 2013) ;
- ♦ à l'augmentation des recettes liées aux :
  - contrats de recherche européens et internationaux (+ 32,5 % sur la période) ;
  - contrats de recherche conclus avec le secteur privé (+ 10 % sur la période).

A l'inverse, les recettes liées aux contrats avec l'ANR et d'autres tiers publics nationaux (exemple : collectivités locales) sont en retrait (- 8,1 % pour les contrats avec d'autres tiers publics nationaux, et - 5,5 % pour les contrats ANR<sup>8</sup>).

**Graphique 7 : Évolution des contrats de recherche du CNRS en montants par catégorie**



Source : Mission.

## 2. Relations de l'organisme avec sa tutelle

### 2.1. Le contrat d'objectifs 2009-2013

Le CNRS a signé le 19 octobre 2009 un contrat d'objectifs avec l'État pour la période 2009-2013 (adopté par son conseil d'administration du 1<sup>er</sup> octobre 2009), dont le bilan a été établi en mars 2014, pour la période 2010-2012<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Cette diminution est à mettre en relation avec la diminution des subventions versées par l'État à l'ANR qui passent de 828 M€ en 2010 à 596 M€ en 2013 (source : ANR).

<sup>9</sup> M. Alain Fuchs a été reconduit à la tête de l'établissement fin février 2014 et portera donc le futur contrat.

## Annexe I

Ce contrat définit les enjeux scientifiques que le CNRS doit continuer de relever, associés aux grands outils nécessaires. Il est largement inspiré par un programme scientifique détaillé décliné par domaines prioritaires et instituts. Sur ces bases, le contrat porte sur 56 actions scientifiques répondant chacune à 12 critères, qui constituent son engagement global ; celui-ci est complété par neuf objectifs généraux associés à des indicateurs cibles caractérisant le rayonnement national, européen et international de l'organisme (publications, interdisciplinarité, innovation, contribution à l'enseignement, à la recherche européenne, attractivité, financement par projets, optimisation des très grands instruments de recherche).

Le contrat établit également les évolutions de la gouvernance du CNRS telle que décrite ci-dessus et notamment la mise en place d'instituts et d'une direction resserrée. Il invite le CNRS « à être, à l'issue de ce contrat, davantage agence de moyens<sup>10</sup> qu'opérateur dans ses relations avec les universités ».

Il évoque ainsi, comme « *priorité nouvelle* », la nécessaire « *évolution des modalités de partenariat au niveau national [.....] et l'accompagnement du processus de délégation globale<sup>11</sup> aux universités de la gestion financière d'UMR qui y sont hébergées* ».

Il est précisé que « *conformément aux recommandations de la commission d'Aubert de 2008, le CNRS adopte comme principe d'organisation que la gestion financière des laboratoires mixtes sur les sites universitaires doit revenir à terme à l'établissement hôte, la gestion par un organisme national devant être l'exception* ». Cela doit conduire le CNRS à « *partager le pilotage scientifique du laboratoire* », à y « *affecter des moyens humains –qui restent employés et gérés [par lui]* » et à lui « *attribuer des moyens financiers et technologiques* ».

Les dix instituts se voient ainsi confier un rôle d'animation d'un ensemble d'unités de recherche « *vis-à-vis desquelles le CNRS est, soit agence de moyens dès lors que la gestion des moyens financiers est déléguée à un établissement partenaire, soit opérateur s'il continue à les gérer* ». La direction du CNRS décide des moyens globaux alloués à chaque institut, en distinguant les enveloppes selon que le CNRS est opérateur ou agence de moyens, à charge pour eux de les attribuer aux unités de recherche.

Le contrat établit à ce titre des objectifs précis sous la rubrique « *mise en place effective de la mission d'agence de moyens à l'égard des universités* ». Notant qu'en 2008, le CNRS est lié à 818 UMR, il vise notamment à ce qu'en 2013 :

- ◆ « *une politique concertée sera mise en place avec dix grandes universités* » ;
- ◆ « *50 % des UMR bénéficieront dans l'année d'un entretien stratégique avec deux tutelles* » ;
- ◆ « *50 % des UMR seront en délégation globale de gestion financière à l'université* ».

Le contrat d'objectifs précise que « *le mode dominant de gestion financière des unités mixtes de recherche sera la gestion déléguée à un unique partenaire, mais qui aura démontré sa capacité, validée par un tiers, à respecter le cahier des charges<sup>12</sup> pour une gestion unique des laboratoires* ».

---

<sup>10</sup> Le contrat d'objectifs précise que « *le CNRS est agence de moyens quand il dote de moyens une entité qu'il ne gère pas directement, mais dont il partage le pilotage scientifique* ». Les moyens sont composés « d'affectations » de moyens humains et « d'attributions » de moyens financiers.

<sup>11</sup> Le contrat d'objectifs précise que « *le mode dominant de gestion financière des unités mixtes de recherche sera la gestion déléguée à un unique partenaire, mais qui aura démontré sa capacité, validée par un tiers, à respecter le Cahier des charges pour une gestion unique des laboratoires* ».

<sup>12</sup> Ce cahier des charges, qui fait suite à l'une des recommandations du rapport d'Aubert « *Vers un partenariat renouvelé entre organismes de recherche, universités et grandes écoles* » (avril 2008) est un document établi conjointement par le CNRS, l'institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM), l'association des secrétaires généraux (ASG) et la conférence des présidents d'université (CPU), l'agence de mutualisation des universités et des établissements (AMUE) en 2009.

## Annexe I

La modernisation de la gestion est également visée à travers « un réseau de délégations qui mutualise les fonctions..... » et un système d'information (*financier, humain et scientifique*) qui assure la « *cohérence d'ensemble, [...] dans une démarche de performance et de progrès* ». Les objectifs associés visent en particulier à atteindre en 2013 :

- ◆ « un taux d'avancement du schéma directeur des systèmes d'information (y compris l'interopérabilité des systèmes avec l'université) à hauteur de 90 % » ;
- ◆ « la signature de contrats de service avec 80 % des UMR mesurant l'indice de qualité des fonctions support pour un coût constant sur cinq ans » ;
- ◆ la « recherche d'une vision consolidée du budget des UMR », à travers un objectif « de transmission au partenaire de l'exécution du budget de l'année précédente en mars pour 90 % de celles-ci ».

Les délégations régionales du CNRS se voient assigner trois objectifs : la représentation stratégique, l'animation scientifique des sites et « *la réactivité et la productivité des fonctions support...* ».

Le contrat établit par ailleurs les éléments de la politique internationale du CNRS (cf. 11).

Parmi les 28 objectifs finalement retenus<sup>13</sup>, 10 concernent l'activité scientifique, 6 l'organisation, et 12 ont un caractère transversal. On notera que :

- ◆ le développement convenu du financement par projet a été constaté (cf. 8), mais l'indicateur de suivi correspondant (part des contrats ANR<sup>14</sup> dans l'ensemble des programmes thématiques et non thématiques) n'a pas été mesuré « en raison d'un manque d'échanges de données avec l'ANR » ;
- ◆ la « mise en place effective de la mission d'agence de ressources dans le cadre du co-pilotage scientifique des UMR avec les universités » accuse un retard par rapport aux valeurs cibles initialement fixées : la part des établissements d'enseignement supérieur et de recherche impliqués dans une convention de site (cf. 5) qui devait être de 24 % en 2012, n'atteignait encore que 11 %. Le CNRS explique cet écart par les nombreux événements qui ont marqué les années passées (Idex, assises de l'enseignement supérieur et de la recherche, de juillet à novembre 2012, loi du 22 juillet 2013) et ont entraîné un report de l'élaboration de ces conventions. Depuis l'été 2013, sept conventions ont été signées ;
- ◆ le taux d'UMR en délégation globale de gestion (DGG) confiée à l'université (cf. 4), qui devait atteindre 20 % en 2012 et 50 % en 2013, ne représentait que 3 % en 2012 (27 unités) - et n'a guère augmenté en 2013 (29 unités) ; le taux d'unités en DGG, quel que soit le gestionnaire et/ou bénéficiaire d'une plateforme de services mutualisés accuse le même retard (6 %, face à une cible de 10 %, en 2012) ;
- ◆ le taux d'unités de recherche bénéficiant d'un dialogue de gestion approfondi - permettant aux partenaires d'allouer les moyens en ayant une vision partagée de ceux-ci (cf. 4) - a atteint 18 % en 2012, un peu supérieur à la cible (16,7 %) ;
- ◆ le développement des systèmes d'information en réseau ou partagés avec les universités n'a pas non plus atteint sa cible, qui prévoyait une mise en place à hauteur de 50 % des universités : en réalité, seule une expérimentation a été mise en place (cf. 4 et 6) ;
- ◆ la recherche d'une vision consolidée du budget des UMR : si elle s'est traduite en 2012, par la mise en place d'un référentiel budgétaire pour la totalité des UMR s'agissant des moyens alloués par le seul CNRS, l'objectif de l'usage d'un même référentiel pour l'ensemble des partenaires à hauteur de 50 % des unités en 2012 est loin d'être atteint et limité à son expérimentation sur 25 unités (cf. 4).

<sup>13</sup> En accord avec la tutelle, le CNRS a réduit en mars 2011 le nombre d'objectifs suivis (20 au lieu de 28).

<sup>14</sup> Agence nationale de la recherche.

## 2.2. Les lettres de mission au dirigeant

Pour la période 2010-2012, la lettre de mission du 8 mars 2010, adressée par la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche au président du CNRS fixait six grandes priorités et insistait par ailleurs sur la nécessité « *de poursuivre (le) plan de simplification et de modernisation de la gestion, au profit des chercheurs et enseignants-chercheurs, qui, libérés de nombreuses contraintes administratives, pourront consacrer l'essentiel de leur temps à la recherche et à la formation* ». La lettre précisait par ailleurs : « *En concertation avec vos partenaires, vous rechercherez une vision consolidée du budget de l'ensemble des unités de recherche et veillerez à la mise en œuvre de systèmes d'information compatibles* ».

La lettre de mission annuelle pour 2013 (signée le 1<sup>er</sup> juillet) fixait six objectifs<sup>15</sup>, dont aucun ne renvoie explicitement aux progrès attendus en matière de fonctions support : comme celle pour 2012, elle insistait notamment sur le développement des politiques de site. Elle mettait en avant, parmi six objectifs, celui de promouvoir le co-pilotage des laboratoires avec les partenaires, avec :

- ◆ la traduction opérationnelle de l'accord de partenariat signé en décembre 2011 par le CNRS avec l'AMUE et la CPU (répartition des charges entre les partenaires des laboratoires et des enveloppes financières allouées), ainsi que la définition d'un référentiel financier et d'un infocentre ;
- ◆ l'achèvement de la plateforme de services partagés sur le site universitaire de Strasbourg (cf. 5).

## 2.3. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière

Un premier projet avait été transmis à France Domaine le 16 juillet 2010 ; après plusieurs itérations avec ce service, portant notamment sur l'évolution du parc immobilier (+ 7 % entre 2006 et 2012, soit 842 000 m<sup>2</sup> répartis sur 155 unités administratives, dont un peu moins d'un quart en propriété) et sur l'implantation du siège rue Michel-Ange à Paris, le conseil d'administration du CNRS, après l'accord des tutelles, a approuvé le 28 mars 2013 le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) de l'établissement pour la période 2010-2015.

Trois biens immobiliers sont détenus en copropriété avec :

- ◆ l'institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (IFREMER), à L'Houmeau, près de La Rochelle ;
- ◆ l'université de Lyon II, à Ecully ;
- ◆ l'université de Bordeaux (Centre de résonance magnétique des systèmes biologiques).

Les locaux pour l'administration représentent 168 000 m<sup>2</sup>, soit 21 %. Les surfaces libres sont de 9 617 m<sup>2</sup> en 2012 (un peu plus de 1 % du total) : le campus de Cronembourg en Alsace et sur le site de Meudon, avec le départ de plusieurs laboratoires.

---

<sup>15</sup> 1) Le pilotage et le fonctionnement (bilan du contrat d'objectifs 2009-2013 et préparation du suivant ; mise en œuvre des coûts complets sur les infrastructures de recherche ; modalités d'évaluation des unités de recherche ; restructuration de l'Institut de l'information scientifique et technique (INIST) ; 2) mise en œuvre des politiques de site (conventions de sites) ; 3) développement des cinq alliances nationales thématiques ; 4) espace européen de la recherche ; 5) programmes d'investissement d'avenir (bilan et impact, SATT) ; 6) valorisation et partenariat avec le monde économique.

## Annexe I

Le SPSI a donné lieu à une analyse approfondie de la stratégie immobilière sur l'ensemble des sites, en lien en particulier avec les politiques de site engagées dans le cadre du Plan campus (cf. Annexe IX). France Domaine a donné le 9 octobre 2012 son accord sur le schéma, qui prévoit notamment :

- ◆ une légère contraction des surfaces totales (- 0,38 %) sur la période 2010-2015, en notant qu'au-delà de la période couverte, le CNRS envisageait une hausse de 46 000 m<sup>2</sup> de ses surfaces immobilières (+ 5,7 %) ;
- ◆ le maintien du siège à Paris (rue Michel-Ange), la question restant ouverte, selon ce service, dans le cadre du devenir du Grand Paris et des évolutions des campus franciliens.

L'établissement dispose depuis 2011 d'une application informatique lui assurant une bonne connaissance des locaux qu'il occupe, de leur usage, de leur occupation, de leur état et de leur coût d'exploitation.

### 2.4. Le contrôle récent de la Cour des comptes et l'évaluation de l'AERES

#### ◆ Cour des comptes

La Cour des comptes vient d'achever un contrôle engagé en 2013. Le rapport n'est pas établi à ce jour.

#### ◆ Agence d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (AERES)

Par ailleurs, l'AERES a établi un rapport d'évaluation en juin 2012. Ce rapport a donné lieu, sur plusieurs points, à une réaction du président de l'organisme. Mais, sur les sujets en lien direct avec la présente mission, plusieurs recommandations notées par l'agence - et d'autant moins contestées par le président du CNRS qu'elles correspondent à ses orientations - peuvent être relevées et notamment celles qui visent à :

- ◆ « *ajuster le découpage géographique des délégations régionales en prenant en compte les sites universitaires d'excellence et les enseignements de l'audit des fonctions support conduit en 2011 par l'IGAENR dans le cadre de la RGPP* » ;
- ◆ sous le titre : « *desserrer la contrainte financière* » :
  - « *poursuivre les négociations avec l'agence nationale de la recherche (ANR), en sollicitant l'arbitrage du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) si nécessaire, pour obtenir une meilleure prise en compte des coûts dans les règles de financement des projets* » ;
  - « *assurer la poursuite de la croissance des ressources propres, en visant notamment les crédits européens et des revenus accrus dans le domaine de la valorisation* » ;
  - « *étudier [.....] la mise en place de prélèvements sur ressources propres permettant au siège de couvrir des dépenses communes* ».

### 3. Le plan d'actions relatif aux fonctions support

- ◆ Dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP), le CNRS a fait l'objet en 2011, d'un audit approfondi de ses fonctions support par l'inspection générale de l'administration, de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR)<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Cet audit, qui a concerné quatre autres établissements (INSERM, INRA, INRIA, CIRAD), a mobilisé neuf personnes à temps partiel (huit inspecteurs généraux et une chargée de mission), appuyées par un contrôleur général économique et financier, pendant un an.

## Annexe I

Les économies qui découleraient de la mise en œuvre des recommandations de cet audit étaient évaluées par l'IGAENR, à plus ou moins long terme, à :

- une fourchette de 424 à 489 ETP, dont :
  - 224 à 289 ETP, liées à des mutualisations internes à l'organisme sur les fonctions finances (27 à 57 ETP), ressources humaines (60 ETP), patrimoine immobilier (82 à 108 ETP), système d'information (55 à 64 ETP) ;
  - 200 ETP, grâce à la mise en place de plateformes de services partagées<sup>17</sup> avec d'autres partenaires, universitaires notamment, sur les différents sites.
- 85 M€ par an, principalement sous l'effet :
  - d'une politique d'achat améliorée, avec un gain escompté, à moyen et long terme, de 34,3 M€ par an (cf. 7) ;
  - d'un prélèvement accru sur ressources propres pour financer les frais généraux et de gestion de l'établissement (porté à 10 % progressivement), apportant 41,8 M€ de ressources nouvelles à cette fin.

Le rapport constatait également que la part des fonctions support dans les effectifs totaux du CNRS en ETP (13,4 % hors externalisation et 15,2 % en incluant cette dernière) était proche de celle constatée dans les organismes de recherche de taille comparable (INRA et INSERM), audités par ailleurs, d'autant que le CNRS apporte une contribution, non quantifiée mais réelle, au fonctionnement des unités mixtes de recherche auxquelles il participe (globalement, 60 % des effectifs support de ces unités, selon les estimations établies par la mission).

- ◆ Au terme de deux séries de concertations internes, le CNRS a établi, notamment sur la base des recommandations de l'audit RGPP précité, un plan d'action 2012-2015 « *pour une organisation rénovée des fonctions support du CNRS* », adopté par le conseil d'administration de l'établissement le 17 février 2012.

Ce plan, qui avait reçu l'accord de la direction du budget et de la direction générale de la modernisation de l'État, s'inscrit dans un objectif de stabilisation à 11,8 % sur la période de la part des effectifs consacrés aux fonctions support dans les effectifs totaux de l'organisme, exprimée en équivalent temps plein travaillé (ETPT)<sup>18</sup>. Il comporte d'abord trois axes dits « structurants » :

- la création, en Ile-de-France, d'une nouvelle délégation régionale à Villejuif, par le regroupement sur ce site des délégations régionales de Thiais et d'Ivry-sur-Seine ;
- la dématérialisation des factures ;
- le rééquilibrage des allocations des ressources entre délégations régionales.

Au-delà, il dresse une liste de 37 projets dont le suivi est assuré par la MPR : un tableau de bord régulier est établi : au 5 février 2014, dix-neuf actions étaient achevées, une était suspendue (le projet de plateforme envisagé sur le site de Strasbourg – cf. 5), les autres (dix-sept) étaient en cours.

Le CNRS n'a ni souhaité ni été en mesure d'évaluer les économies portées par chacune des actions de ce plan, privilégiant une approche globale accompagnant la réduction des emplois consommés en ETPT par l'établissement dans le cadre de l'objectif de stabilisation relative précité.

---

<sup>17</sup> La mission prenait en compte le projet qui venait d'être lancé à Strasbourg, qui fait l'objet de développements sous le titre 5.

<sup>18</sup> Le CNRS privilégie désormais cette notion de « quantité de travail » à celle d'ETP, bien que le plafond d'emplois soit fixé en ETP. Le CNRS estime que ce ratio est surestimé lorsqu'il est calculé sur la base des ETP, en raison d'une surestimation de la ressource pour les fonctions support et d'une sous-estimation pour les effectifs globaux,

## Annexe I

Les tableaux ci-après donnent toutefois une indication de l'effort global de réduction des ETPT fonctions support<sup>19</sup> dans l'organisme qui atteindra globalement - 5,3 % en quatre ans, - 8,6 % sur les seules délégations régionales, l'effort étant moins marqué dans les unités de recherche (- 5,8 %). Les effectifs support du siège restent stables sur la période 2011-2015 s'ils sont corrigés de l'effet périmètre<sup>20</sup>. Le volume des ETPT fonctions support dans les unités de recherche représenterait, en 2015, 58 % des fonctions support de l'ensemble de l'organisme.

Avec une perspective de diminution de 231 ETP en quatre ans, cet effort se situe dans la fourchette des projections faites par l'IGAENR (de - 224 à 289 ETP, hors plateformes de services).

On notera aussi que, par rapport aux effectifs au 31 décembre 2009 (cf. Tableau 5), la réduction globale au 31 décembre 2013 est de -11,1 %, mais de -19 % pour le siège et les délégations régionales, et seulement - 4,9 % pour les unités.

**Tableau 8 : Évolution des effectifs des fonctions support (ETPT)<sup>21</sup> du CNRS sur la période 2011-2015**

(Sur subvention d'État et ressources propres)

	2011	2012	2013	Proj. 2014	Proj. 2015
<b>Total fonctions support ETPT)</b>	<b>4 388</b>	<b>4 316</b>	<b>4 331</b>	<b>4 280</b>	<b>4 157</b>
Baisse cumulée	-	-72	-57	-108	-231
Évolution/2011	-	-1,6 %	-1,3 %	-2,5 %	-5,3 %
<b>dont délégations régionales</b>	<b>1 344</b>	<b>1 302</b>	<b>1 280</b>	<b>1 264</b>	<b>1 228</b>
Évolution/2011	-	-3,1 %	-4,8 %	- 5,9 %	- 8,6 %
<b>dont siège</b>	<b>472</b>	<b>506</b>	<b>529</b>	<b>523</b>	<b>508</b>
Évolution/2011	-	7,2 %	12,1 %	10,7 %	7,6 %
<b>dont unités de recherche</b>	<b>2 571</b>	<b>2 508</b>	<b>2 523</b>	<b>2 493</b>	<b>2 421</b>
Évolution/2011	-	- 2,5 %	-1,9 %	-3,0 %	-5,8 %

<sup>19</sup> Périmètre des permanents payés par le CNRS au 31 décembre 2013. Les périmètres fonctions support considérés sont :

- ◆ **à ETP complet, les familles professionnelles :**
  - EX (Multi-familles de la BAP E "Informatique, statistique et calcul scientifique") ;
  - GA (Travaux et maintenance immobilière) ;
  - GB (Logistique et service généraux) ;
  - GD (Restauration) ;
  - Les emplois types G1X21 "Ingénieur du patrimoine immobilier et/ou de la logistique", G2X21 "Ingénieur en maintenance et travaux immobiliers et/ou de la logistique" G5X26 "Opérateur logistique" ;
  - JD (Ressources Humaines) ;
  - JE (Formation continue orientation et insertion professionnelle) ;
  - JF (Gestion financière et comptable) ;
- ◆ **à 85% de leur ETP, les familles professionnelles**
  - JC (Administration et pilotage) ;
  - JX (Multi-familles de la BAP J "Gestion et pilotage").

<sup>20</sup> L'augmentation de l'effectif de fonctions support au siège en 2012 n'est qu'apparente et résulte d'un changement de périmètre, le siège incluant désormais en particulier le comité d'action et d'entraide sociales (43 ETP). En 2013, un nouveau changement de périmètre intervenait par transfert au siège de missions des délégations régionales et la mise en place du service central de traitement de la dépense, le transfert de l'unité de logistique internationale, services et soutien aux expériences, soit plus de 30 ETPT.

<sup>21</sup> Exprimés en ETP.

## Annexe I

	2011	2012	2013	Proj. 2014	Proj. 2015
Effectifs CNRS sur Subv. État (ETP)	27 538	26 910	26 074	25 763	25 021
% de fonctions support.	15,90 %	16,00 %	16,60 %	16,60 %	16,60 %
Effectifs CNRS sur Subvention État + ressources propres (ETP)	34 891	34 565	33 993	33 485	32 743
% de fonctions support	12,60 %	12,50 %	12,70 %	12,80 %	12,70 %
% de fonctions support par rapport à la base 2012	12,70 %	12,50 %	12,50 %	12,40 %	12,00 %

Source : CNRS.

Commentaires : les données 2011 et 2012 sont validées, celles de 2013 très fiables ; pour 2014 et 2015, il s'agit de projections liées notamment aux évolutions de plafonds d'emplois du triennal.

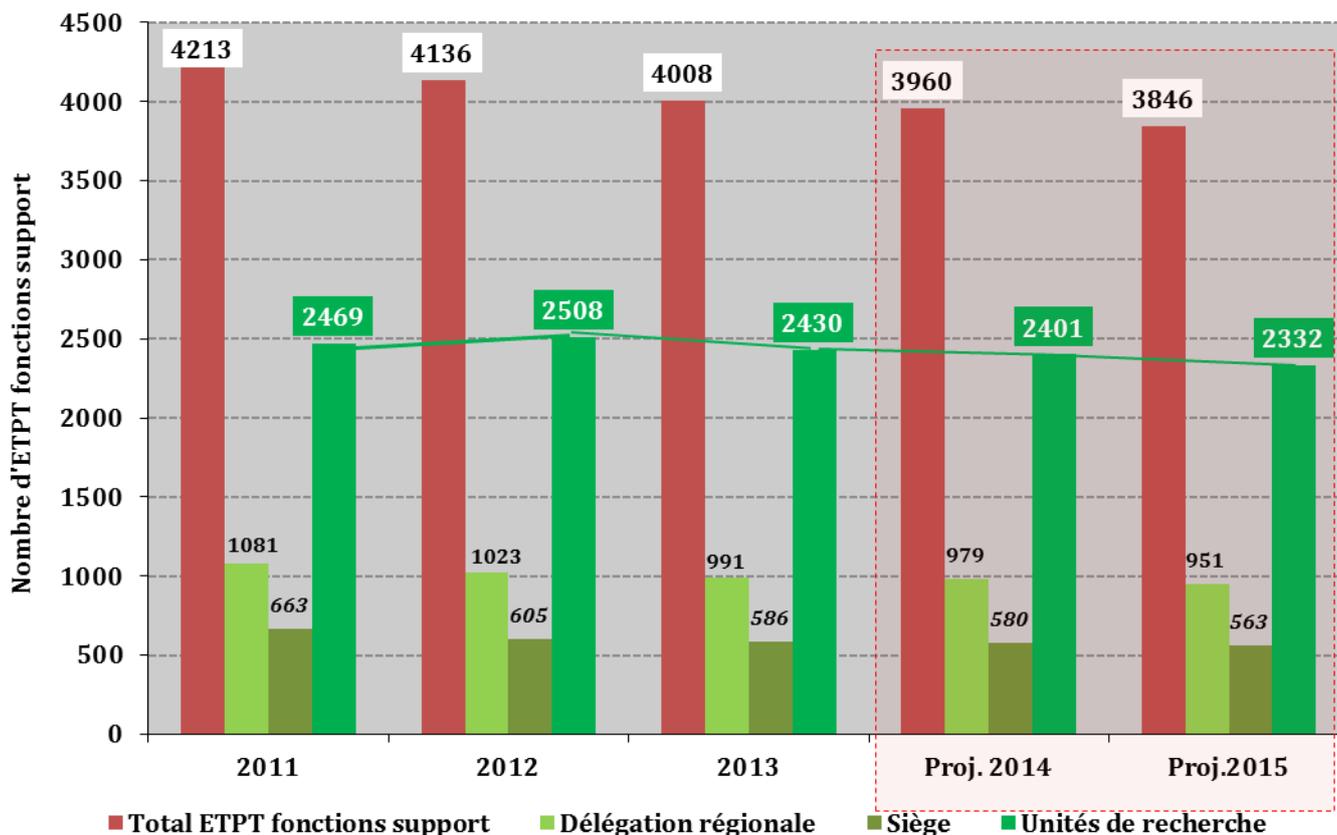
Pour mémoire, les données exprimées cette fois en ETP représenteraient respectivement, au 31 décembre 2013

**Tableau 9 : Effectifs fonctions support au 31 décembre 2013 (ETP)**

	Effectifs fonctions support au 31 décembre 2013 (ETP)
Total	3 949,6
Dont siège et délégations régionales	1 589,6
Dont unités de recherche	2 360,0

Source : CNRS.

**Graphique 8 : Évolution et projection des effectifs fonctions support du CNRS par niveau de gestion (en ETPT)**



Source : Mission.

### ◆ La démarche d'amélioration continue

## Annexe I

Ce plan, qui a vocation à se développer au-delà de son terme, vient d'être complété par une démarche tendant à faire émerger des pratiques plus efficaces et efficientes : la démarche d'amélioration continue (DAC) – cf. Encadré 1 *infra*).

Cette démarche vient d'être lancée par la direction du CNRS, qui en confie la coordination à la MPR. Il s'agit d'examiner, dans le cadre d'une méthode participative et progressive, les processus mis en œuvre par les différentes entités du CNRS avec « l'objectif de simplifier, de se concentrer sur le plus important et de définir des voies d'amélioration ». Cette démarche concerne le siège, les instituts et les délégations régionales : dans chaque structure, un coordonnateur DAC sera désigné, chargé d'animer la réflexion et de coordonner pour 2014 la mise en œuvre des actions relatives aux deux ou trois objectifs qui auront été définis par le responsable de la direction ou de la délégation régionale.

A terme, il s'agira de retenir les processus les plus efficaces et de les étendre à l'ensemble du CNRS.

### Encadré 1 : La démarche d'amélioration continue au CNRS (mars 2014)

#### Un projet d'établissement

La direction du CNRS s'est engagée en juillet 2013 dans la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue au niveau de l'établissement, la « DAC ». Elle concerne l'ensemble de ses différents services d'appui et de soutien à la recherche : les délégations régionales, les directions fonctionnelles ainsi que les instituts du CNRS.

Le projet s'inscrit sur le long terme. Il porte sur les processus d'organisation et de fonctionnement de ces structures. L'objectif est d'identifier les marges d'amélioration possibles afin de continuer à garantir une gestion efficace des activités de recherche et à assurer un service de qualité aux unités de recherche comme aux différents acteurs de l'établissement - en s'inscrivant dans un cadre structuré, partagé et, le cas échéant, normé.

La « DAC » poursuit donc un double objectif :

- ◆ clarifier notre organisation et faciliter l'action de l'administration du CNRS pour maintenir le service rendu aux unités de recherche dans un contexte de contraintes fortes sur les niveaux d'emploi ;
- ◆ homogénéiser la mise en œuvre des processus entre les services centraux, les délégations régionales et les unités ; tirer le meilleur parti de la mise en réseau des compétences pour généraliser les meilleures pratiques.

Le projet a été initié par la direction du CNRS et fait l'objet d'un portage fort par le président du CNRS et par le directeur général délégué aux ressources. Il est piloté par la Mission Pilotage et Relations avec les délégations régionales et les instituts (MPR).

#### Une démarche managériale

En s'appuyant sur ses valeurs et la vision qu'il porte dans le cadre de sa mission, chaque cadre dirigeant définit avec son équipe de direction des objectifs annuels « DAC ! ». Il les décline dans un plan d'action d'amélioration continue pour sa structure, organise et pilote leur mise en œuvre. Il veille à mobiliser et à responsabiliser les différents acteurs des processus, à décloisonner les activités.

Il désigne un coordinateur « DAC », le « C-DAC » qui va s'approprier la vision stratégique, la décliner en objectifs mesurables et les traduire en actions au niveau de la structure. Il propose un cadre de réflexion et partage des méthodes au sein de groupes de travail, en recherchant une cohérence d'ensemble. Il se base sur des méthodes d'analyse et de résolution de problèmes simples et efficaces.

Des sessions nationales de formation permanente sont organisées dès 2014 pour les « C-DAC ». Ils seront accompagnés dans leur montée en compétences et la méthodologie pourra donc être déclinée sur des bases homogènes dans les différentes structures de l'établissement.

#### Un projet fédérateur

Chaque cadre dirigeant présente ses objectifs « DAC » pour l'année 2014 au directeur général délégué aux ressources. Une synthèse de ces plans d'actions est élaborée au niveau de la MPR afin de dégager des orientations générales et de proposer des mutualisations d'actions dès 2014.

Par ailleurs, un grand projet transversal instituts-délégations régionales-directions fonctionnelles est lancé en 2014. Il porte sur la conservation des données, en termes de stratégie et d'organisation au

## Annexe I

niveau de l'établissement, qu'il s'agisse d'un archivage de documents « papier » comme de données numériques.

La « DAC », en tant que projet d'établissement, est ainsi un levier pour gagner en qualité de vie au travail par :

- ◆ la mobilisation et l'implication des équipes dans un projet commun et transversal ;
- ◆ la valorisation des personnes par la mise en avant et la reconnaissance de leurs compétences.

Elle va permettre de construire de façon participative une organisation plus claire, via une méthodologie simple, en s'appuyant sur une documentation formalisée, simplifiée et adaptée à nos enjeux actuels.

La démarche s'intéresse à l'ensemble des processus administratifs et activités support du CNRS, mais n'impose pas en première intention :

- ◆ des axes de travail selon une démarche descendante. Chaque structure détermine dans un premier temps les processus à décrire prioritairement et à améliorer dans un travail conjoint avec les structures ayant identifié les mêmes priorités. La coordination de la démarche au niveau central permet une mise en cohérence et une harmonisation des pratiques ;
- ◆ l'objectif d'élaborer une cartographie des processus en vue de mettre en place un système de management de la qualité. Il s'agit de s'inscrire dans une démarche de fond, progressive, dans le cadre de laquelle la mise en place de systèmes de management, certifiés ou non, peut être envisagée mais elle n'est pas formulée en tant qu'objectif par la direction. La démarche permettra à terme de disposer d'une cartographie des processus CNRS, mais il ne s'agit pas d'un point de départ.

Le dispositif repose sur :

- ◆ une coordination par la MPR via la responsable du pôle Coordination administrative ;
- ◆ un comité de pilotage constitué de délégués régionaux et d'adjoints aux délégués régionaux, de directeurs adjoints administratifs d'instituts, de la directrice de la MPR, de son adjoint et de la personne responsable du pôle mentionné ci-dessus ;
- ◆ des binômes référents en délégations régionales et au sein des entités du siège (coordonnateurs DAC) ;
- ◆ l'organisation de sensibilisations à la démarche destinées aux cadres dirigeants (délégués régionaux, directeurs fonctionnels, directeur adjoints administratifs d'institut) et de formations de mise en œuvre opérationnelle en mode tutorial pour les coordonnateurs DAC.

*Source : CNRS.*

Une grande partie des projets du plan d'actions sont structurants et ont vocation à engendrer des gains d'efficacité et d'efficience pour l'établissement lui-même, mais plus généralement pour l'écosystème de l'enseignement supérieur et de recherche au sein duquel il joue un rôle majeur.

## Annexe I

### Tableau 10 : Plan d'action fonctions support du CNRS 2012-2015



**PLAN D'ACTION 2012-2015 POUR UNE ORGANISATION RENOVEE  
DES FONCTIONS SUPPORT DU CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

Mise à jour : 5 février 2014

DGDR	6
MPR	8
DCIF	2
DRH	11
DSFIM	5
DSI	4
DASTR	1

<b>TERMINEES</b>	19	50,0%
<b>En cours</b>	17	44,7%
<b>A réaliser</b>	0	0,0%
<b>Suspendues</b>	1	2,6%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	

Page	Action	Resp.	Fin prévue	Etat, au mois de...		Résultat/avancement
<b>PROJETS STRUCTURANTS</b>						
40-42	Création d'une nouvelle délégation régionale à Villejuif	DGDR	01/01/2016	En cours	févr.-14	Févr-14 : programme immobilier en phase APS ; planification projet réalisée ; groupes de travail métier en cours
43-45	Allocation des ressources entre DR	MPR	01/01/2013	TERMINEE	nov.-12	Indicateurs d'activité utilisés pour les arbitrages en EPTP 2013 et la projection sur 2014 et 2015
46-48	Dématérialisation des factures	DCIF	01/01/2015	En cours	fév-14	Févr-14 : déploiement prévu à partir du 31 mars 2014
<b>MESURES POUR UNE ORGANISATION RENOVEE DES FONCTIONS SUPPORT AU CNRS</b>						
18	Réorganisation de périmètre des DR de province	MPR	01/01/2013	TERMINEE	janv.-13	Transfert des activités de la région Limousin de la DR15 à la DR8
19	Réorganisation de périmètre des DR d'Ile-de-France	MPR	01/01/2014	En cours	févr.-14	Févr-14 : réorganisation validée en CD octobre 2013 ; préalables techniques et organisationnels aux transferts en cours
19	Siège - Modalités de gestion entre Instituts	MPR	01/01/2014	En cours	févr.-14	Févr-14 : mise en place de GT thématiques sur fonctions à mutualiser entre Instituts au niveau national
21	Lettres de mission aux DR	MPR	01/03/2012	TERMINEE	juil.-12	Lettre de mission transmise le 10 juillet 2012
21	Politique indemnitaire des cadres supérieurs	DRH	01/06/2012	TERMINEE	janv.-13	Mise en œuvre de la cotation des postes et du régime indemnitaire des cadres supérieurs
22	Tableau de bord stratégique DGD-R	MPR	30/09/2012	TERMINEE	oct.-13	Tableau de bord produit mensuellement, ajustements ponctuels
22	Création de réseaux de compétences fonctions support	MPR	30/06/2012	En cours	oct.-13	Oct.-13 : création du réseau des CEAS en 2012 et mobilisation des adjoints de délégués régionaux autour d'un projet en réseau
22	Gestion des ITA (allocation des fonctions support dans les unités)	MPR	30/09/2012	En cours	févr.-14	Févr-14 : mise en place de GT thématiques DR/Instituts sur fonctions à mutualiser entre unités
24	Projet GESLAB	DGDR	31/12/2014	En cours	févr.-14	Févr-14 : travaux d'intégration de la GBCP dans les spécifications à programmer ; convention en cours de finalisation
24	Projet CAPLAB	DASTR	30/06/2013	En cours	févr.-14	Févr-14 : convention en cours de finalisation ; cahier des charges à réviser
25	Messagerie unifiée	DSI	30/06/2012	TERMINEE	oct.-12	Déployée pour les entités administratives et ouverte aux unités de recherche
25	CORE	DSI	30/12/2012	TERMINEE	sept.-12	Ouverture du service en septembre 2012, montée en puissance progressive
25	Offre de services infrastructure et sécurité	DSI	30/12/2012	TERMINEE	oct.-12	Ouverture du service hébergement de sites web en janvier 2012 et du CLOUD en octobre 2012
26	Outil DIALOG	DSFIM	31/12/2014	En cours	févr.-14	Févr-14 : bilan et perspectives d'évolution en cours
27	Référentiel financier et comptable des unités de recherche	DCIF	01/01/2012	TERMINEE	janv.-13	« Recueil des règles budgétaires et comptables applicables aux activités de recherche publique » en ligne sur le site de l'AMUE
27	Massification des achats : fournitures de bureau	DSFIM	30/06/2012	TERMINEE	sept.-12	Marché notifié en septembre 2012
28	Massification des achats : Matinfo	DSFIM	31/12/2013	TERMINEE	juil.-13	Marchés en exécution depuis le 01/07/2013
28	Mesure de la performance des achats	DSFIM	30/12/2012	TERMINEE	janv.-13	Rapport transmis à la direction de la DSFIM
28	Dématérialisation des achats par portail en ligne	DSFIM	30/12/2013	En cours	oct.-13	Oct.-13 : intégration dans GESLAB prévue pour 2014
29	Passage en DGG CNRS	DGDR	31/12/2013	En cours	oct.-13	Oct.-13 : unités d'Orléans, convention signée avril 2013
30	Passage en DGG partenaires	DGDR		En cours	oct.-13	Oct.-13 : unités de Limoges (UNILIM) au 1er janvier 2014
32	Assistance aux utilisateurs (mutualisation en IdF)	DSI	31/12/2013	En cours	févr.-14	Févr-14 : travaux de GT pour la mutualisation IdF en cours
32	Formation professionnelle (actions nationales)	DRH	01/01/2013	TERMINEE	juin-12	Elaboration d'un processus SFIP/DR. Mise en œuvre en 2012 pour 3 actions nationales
33	Formation professionnelle (mutualisation IdF)	DRH	01/01/2013	TERMINEE	janv.-13	Mutualisation de 6 formations en 2013 avec mise en place d'un budget commun de 90k€
33	Formation professionnelle (gestion des écoles thématiques)	DRH	01/01/2013	TERMINEE	mars-12	Envoi de la note aux délégations en mars 2012 (gestion par les unités de l'ensemble des crédits)
34	Formation professionnelle (nouveaux outils pédagogiques)	DRH	31/12/2014	En cours	févr.-14	Févr-14 : mise en place à titre pilote de parcours de formation métier en dispositif mixte en 2014
35	Concours internes (prise en charge par le SOC -> SCC)	DRH	31/12/2014	TERMINEE	janv.-13	Création du SCC au 01/01/2013 au sein de la DRH : organisation de l'ensemble des concours internes et externes ITA
35	Concours externes	DRH	31/12/2012	TERMINEE	janv.-13	Diffusion du tableau de répartition des tâches entre SCC, DR et SDP IT en janvier 2013
36	Portail e-recrutement	DRH	31/12/2012	TERMINEE	juin-12	Création du portail emploi du CNRS
36	Restauration propre	DRH	01/01/2014	En cours	févr.-14	Févr-14 : marché en cours de notification
37	Restauration hébergée	DRH	01/01/2014	En cours	févr.-14	Févr-14 : analyse des conventions des DR ; guide pratique en cours de rédaction
38	Plateforme de services partagés	DGDR	31/12/2012	Suspendue		
39	Accueil de la DR Inserm Nord	DGDR	01/01/2013	TERMINEE	janv.-13	Proposition du CNRS déclinée par l'Inserm
39	Mutualisation de la formation entre EPST	DRH	31/12/2012	En cours	févr.-14	Févr-14 : actions mutualisées avec l'Inserm ; participation au groupe de travail Aida 2 coordonné par l'UGAP et le SAE

Source : CNRS.

## Annexe I

La mission s'est donc efforcée de les replacer dans ce cadre plus général autour, successivement, de la gestion des unités de recherche « brique de base » de la mixité enseignement supérieur/recherche (cf. 4), des politiques de site (cf. 5), des systèmes d'information (cf. 6) et des politiques d'achat (cf. 7).

### **4. Les UMR : état des lieux, modalités de gestion**

#### **◆ État des lieux :**

C'est à la demande de la mission, et au terme d'un travail manuel important, que le CNRS a pu fournir l'ensemble des données (pour chaque unité de recherche, UMR et autres, ETP CNRS, ETP support CNRS, moyens budgétaires du CNRS, personnes physiques relevant de chacun des autres partenaires, désignation de l'hébergeur) qui ont permis à la mission d'établir les analyses qui suivent.

Ce travail n'a abouti que fin mars, soit deux mois après la sollicitation initiale, illustrant non une quelconque mauvaise volonté, bien au contraire, de la part de l'organisme, mais le manque patent d'outils de consolidation de données partagées entre partenaires des unités.

## Annexe I

**Tableau 11 : Ventilation des effectifs par catégorie de structures partenariales du CNRS**

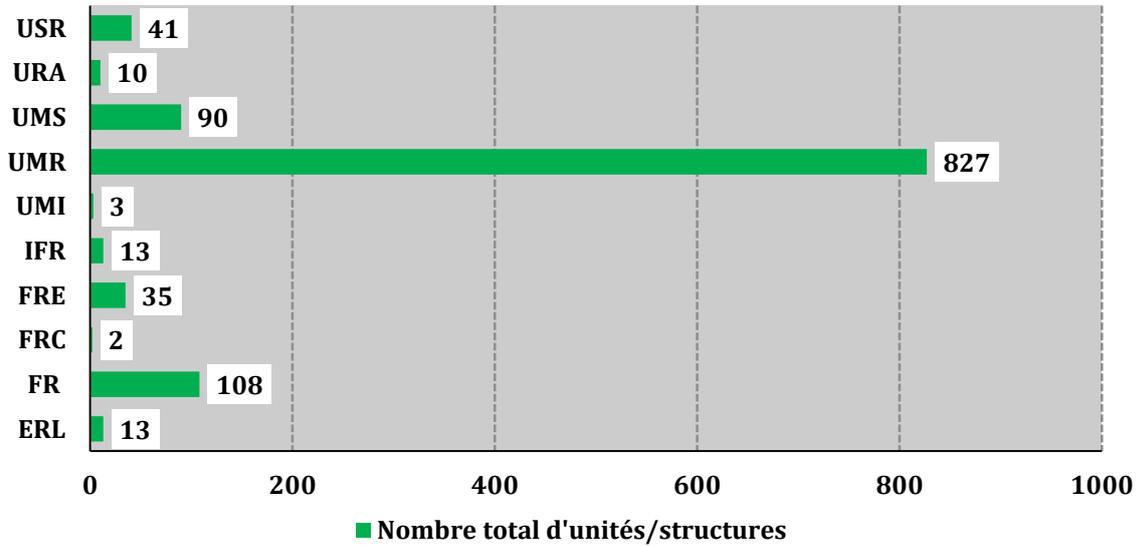
Types de structure	Nombre de structures partenariales	Effectif total des unités/structures (en ETP)	Effectif total du CNRS (en ETP)	Effectif total fonctions support du CNRS (en ETP)	Effectif total des universités (en ETP)	Effectif total des autres partenaires - hors CNRS et universités- (en ETP)	Effectif total hébergé par l'université (en ETP)	Effectif total hébergé par le CNRS (en ETP)	Effectif CNRS/effectif total (en %)
ERL	13	227,70	60,60	2,70	28,25	138,85	36,33	0,00	26,61
FR	108	432,42	281,10	46,88	88,64	62,68	211,48	114,22	65,01
FRC	2	34,75	33,90	6,00	0,00	0,85	0,00	0,00	97,55
FRE	35	741,70	245,40	20,19	392,79	103,51	567,44	86,33	33,09
IFR	13	84,17	16,70	1,70	6,65	60,82	27,00	5,55	19,84
UMI	3	74,82	31,00	1,70	9,97	33,85	0,00	0,00	41,43
<b>UMR</b>	<b>827</b>	<b>47 483,48</b>	<b>22 879,50</b>	<b>1 722,52</b>	<b>12 466,11</b>	<b>12 137,88</b>	<b>26 784,45</b>	<b>4 732,24</b>	<b>48,18</b>
UMS	90	1 140,37	617,60	98,09	200,55	322,22	407,12	83,28	54,16
URA	10	448,46	114,80	3,70	0,00	333,66	0,00	0,00	25,60
USR	41	643,39	428,65	60,74	75,34	139,40	199,96	93,71	66,62
<b>Total général</b>	<b>1 142</b>	<b>51 311,26</b>	<b>24 709,25</b>	<b>1 964,21</b>	<b>13 268,30</b>	<b>13 333,71</b>	<b>28 233,79</b>	<b>5 115,33</b>	<b>48,16</b>

*Source : Données CNRS. Calculs Mission.*

*Nota bene : L'écart entre les effectifs totaux des laboratoires déclarés par le CNRS et mentionnés au tableau 5 de l'Annexe I (88 779) et les données ci-dessus (51 311) est ainsi justifié par le CNRS :*

- ◆ *les données du tableau 5 (Annexe I) sont issues de la base déclarative Labintel, renseignée par les laboratoires en personnes physiques ; les données figurant dans le tableau 8 ci-dessous ont une double origine : s'agissant des effectifs du CNRS, la base de données de référence « ressources humaines » Sirhus (qui comprend l'ensemble des personnels rémunérés par le CNRS y compris contractuels – dont doctorants et post-doctorants- exprimés en ETP) et, s'agissant des effectifs des partenaires du CNRS, la base de données Labintel précitée, exprimées en personnes physiques ;*
- ◆ *exprimées en personnes physiques, les données relatives aux effectifs totaux du tableau 8 (hors CNRS) seraient de 40 363 (hors doctorants et post-doctorants). Exprimés en ETP dans le même tableau (24 709), les effectifs totaux du CNRS seraient, en personnes physiques de 25 213. Sont compris parmi ces 25 213 personnes les doctorants et post-doctorants rémunérés par le CNRS (2 571). Au total, les effectifs présents dans les laboratoires impliquant le CNRS seraient (selon les bases CNRS utilisées pour le tableau 8) de 63 005 personnes physiques ;*
- ◆ *en retranchant les effectifs de doctorants et post-doctorants du tableau 5 (Annexe I), le total des effectifs, en personnes physiques, est de 60 185 ;*
- ◆ *il subsiste ainsi un écart théorique de l'ordre de 5 % qui n'apparaît pas dirimant dans le contexte d'incertitude statistique plus généralement relevé par la mission.*

Graphique 9 : Répartition en volume par type de structures partenariales auxquelles participe le CNRS



Source : Données CNRS. Graphique Mission.

◆ **Les structures partenariales : une prédominance du CNRS en termes d'effectifs et de l'université en termes d'hébergement**

- Au sein des structures partenariales, les effectifs du CNRS représentent, en volume, près de la moitié de l'effectif total mais ses fonctions support restent morcelées
  - Les effectifs du CNRS dans les structures partenariales représentent 48 % des effectifs totaux de celles-ci

Le CNRS contribue à hauteur de 48 % de l'effectif total (53 311 ETP) présent dans les unités ou structures partenariales. Les universités d'une part et les autres partenaires d'autre part, contribuent à part égale en termes d'effectifs (25,9 % et 26 %). Cette répartition est équivalente au sein des seules UMR (cf. tableau 11).

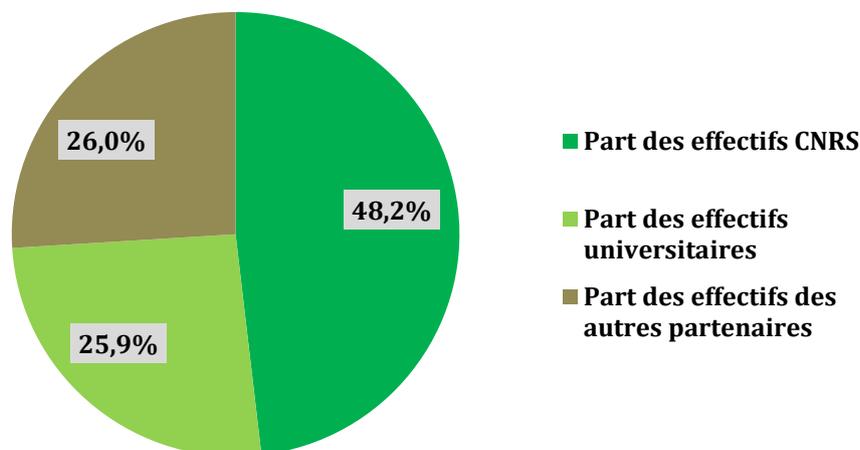
Tableau 12 : Part respective de la contribution en effectifs du CNRS, des universités et des autres partenaires par type de structure partenariale

Types d'unité/structure	Effectif CNRS/effectif total	Effectif universités/effectif total	Effectif des autres partenaires/effectif total
ERL	26,61 %	12,41 %	60,98 %
FR	65,01 %	20,50 %	14,50 %
FRC	97,55 %	0,00 %	2,45 %
FRE	33,09 %	52,96 %	13,96 %
IFR	19,84 %	7,90 %	72,26 %
UMI	41,43 %	13,33 %	45,24 %
UMR	48,18 %	26,25 %	25,56 %
UMS	54,16 %	17,59 %	28,26 %
URA	25,60 %	0,00 %	74,40 %
USR	66,62 %	11,71 %	21,67 %
Total général	48,16 %	25,86 %	25,99 %

Source : Données CNRS. Calculs Mission.

## Annexe I

**Graphique 10 : Part respective de la contribution en effectifs totaux du CNRS, des universités et des autres partenaires dans les structures partenariales**



*Source : Données CNRS. Calculs Mission.*

- Les effectifs fonctions support affectés par le CNRS dans les structures partenariales apparaissent en revanche morcelés

Il convient de noter que dans 57,8 % des structures partenariales, les effectifs fonctions support du CNRS sont soit absents soit inférieurs à un ETP. Dans 26,3 % des structures partenariales, le CNRS ne contribue pas en effectifs fonction support. Dans 31,5 % des structures partenariales, les fonctions support sont inférieures ou égales à un ETP. Ainsi, dans environ un tiers des structures partenariales, les fonctions support sont morcelées (cf. Tableau 13 et Tableau 14).

**Tableau 13 : Ventilation des effectifs fonction support du CNRS dans les structures partenariales, par tranche d'effectif fonction support du CNRS**

Effectif fonction support du CNRS par tranche (en ETP)	Nombre total de structures	Effectif fonctions support du CNRS (en ETP) concernés	Effectif total des universités concernées (en ETP)	Effectif total hébergé par l'université (en ETP)
0	300	0,00	1 379,46	2 090,51
0 à 1 compris	360	307,80	2 998,80	5 924,19
supérieur 1 à 2 compris	193	329,50	2 757,81	5 207,96
supérieur à 2 à 3 compris	118	304,69	2 195,50	4 649,42
supérieur à 3 à 4 compris	58	200,76	987,23	2 262,80
supérieur à 4 à 5 compris	28	124,58	534,06	1 000,36
supérieur à 5 à 10 compris	71	474,65	2 184,98	5 710,79
supérieur à 10 à 20 compris	12	151,87	209,97	843,36
supérieur à 20	2	70,38	20,50	544,40
<b>Total général</b>	<b>1 142</b>	<b>1 964,21</b>	<b>13 268,30</b>	<b>28 233,79</b>

*Source : Données CNRS. Calculs Mission.*

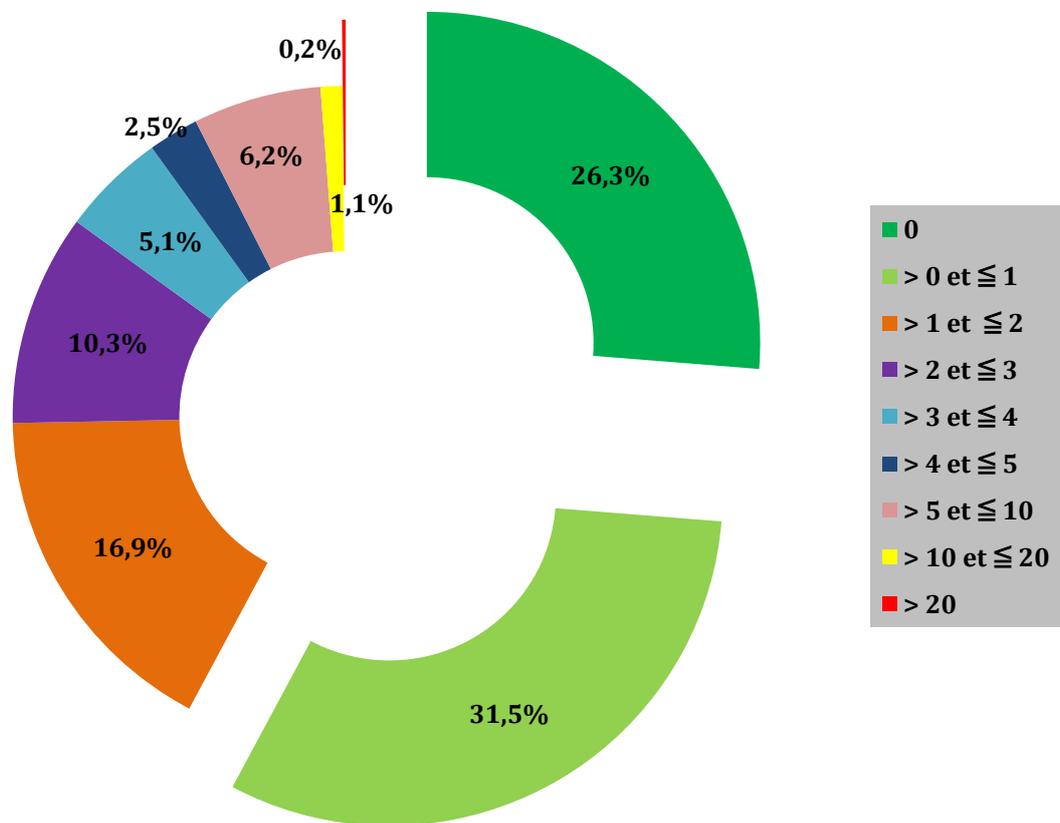
## Annexe I

**Tableau 14 : Répartition du nombre de structures partenariales par tranche d'effectifs support du CNRS**

Effectif fonction support du CNRS par tranche (en ETP)	Nombre d'unité par tranche (%)
0	26,3 %
> 0 et ≤ 1	31,5 %
> 1 et ≤ 2	16,9 %
> 2 et ≤ 3	10,3 %
> 3 et ≤ 4	5,1 %
> 4 et ≤ 5	2,5 %
> 5 et ≤ 10	6,2 %
> 10 et ≤ 20	1,1 %
> 20	0,2 %
Total général	100,0 %

*Source : Données CNRS. Calculs Mission.*

**Graphique 11 : Répartition du nombre structures partenariales par tranche d'effectifs support (en ETP) du CNRS**



*Source : Données CNRS. Calculs et graphique Mission.*

**- Une forte concentration des effectifs respectifs du CNRS et de ses partenaires dans les structures**

Le CNRS concentre 85,5 % de ses effectifs (21 130 ETP) dans 56 % des structures partenariales auxquelles il participe (640 entités). Dans ces mêmes structures, en proportion, cette concentration d'effectifs est comparable s'agissant des effectifs des universités (11 483 ETP, soit 86,5 % des effectifs universitaires concernés) et des autres acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche (11 983 ETP, soit 89,9 % des effectifs des acteurs concernés).

## Annexe I

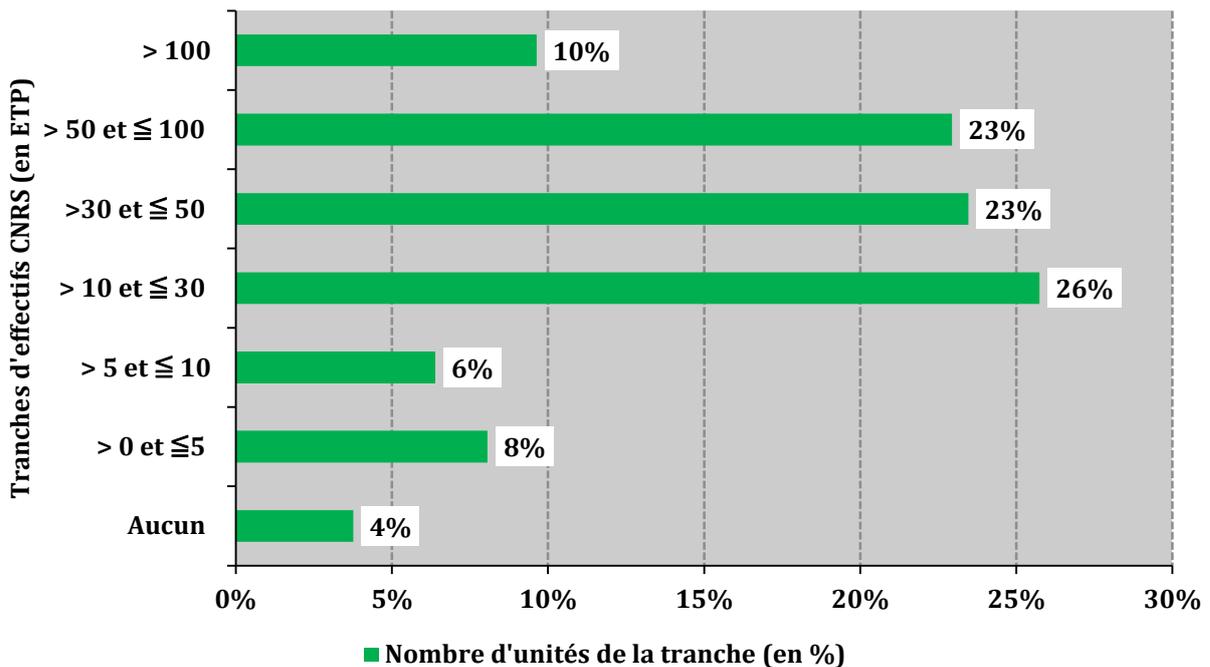
Dans les 640 structures susmentionnées, cette concentration des effectifs du CNRS se matérialise par une affectation d'au moins 30 ETP par structure partenariale.

**Tableau 15 : Ventilation des effectifs des structures partenariales par tranche d'effectifs CNRS**

Effectif total du CNRS par tranche (en ETP)	Nombre total de structures concernées	Effectifs du CNRS concernés (en ETP)	Effectifs des universités concernées (en ETP)	Effectifs des autres acteurs ESR concernés (en ETP)	Effectif total des structures concernées (en ETP)
Aucun	43,00	0,00	0,00	0,00	0,00
> 0 et ≤ 5	92,00	110,80	52,63	42,74	206,17
> 5 et ≤ 10	73,00	344,70	106,92	97,39	549,01
> 10 et ≤ 30	294,00	3 123,25	1 624,88	1 209,77	5 957,90
> 30 et ≤ 50	268,00	4 860,45	2 942,85	2 723,87	10 527,17
> 50 et ≤ 100	262,00	7 971,00	4 885,17	5 218,91	18 075,08
> 100	110,00	8 299,05	3 655,85	4 041,03	15 995,93
<b>Total</b>	<b>1 142,00</b>	<b>24 709,25</b>	<b>13 268,30</b>	<b>13 333,71</b>	<b>51 311,26</b>

Source : Données CNRS. Calculs Mission.

**Graphique 12 : Part des structures partenariales par tranche d'effectifs CNRS**



Source : Données CNRS. Calculs Mission.

- **Si le CNRS reste le contributeur le plus important en termes d'effectifs, l'université héberge plus de la moitié des effectifs des structures partenariales**

Les effectifs des structures partenariales auxquelles le CNRS est associé sont majoritairement hébergés par les universités (55 % des effectifs) ou les autres partenaires du CNRS (35 % des effectifs), parmi lesquels les écoles. Le CNRS héberge une faible proportion (10 %) des effectifs de ces structures (cf. Graphique 13 *infra*).

## Annexe I

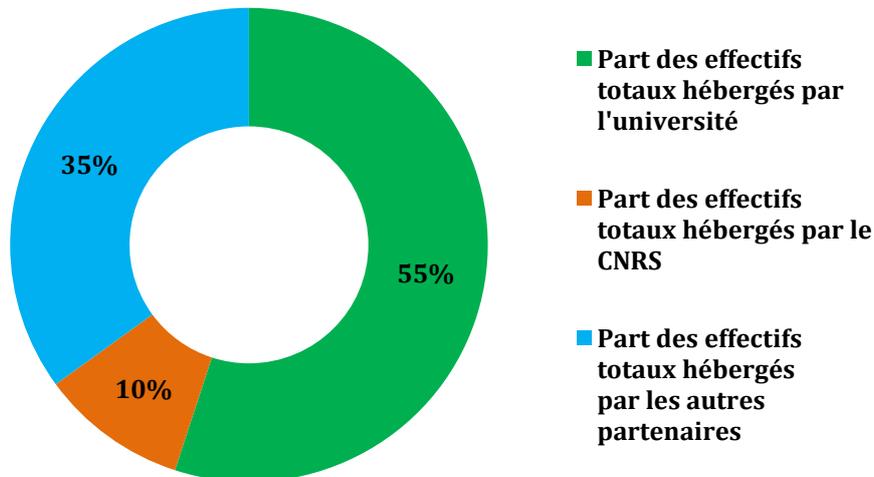
Cette répartition des effectifs au regard de la nature de l'hébergeur est équivalente pour les seules UMR (université : 56,41 % ; CNRS : 9,97 % ; autres partenaires : 33,63 %).

**Tableau 16 : Part des effectifs totaux hébergés par l'université, le CNRS et les autres partenaires par type de structure partenariale**

Types de structure partenariale	Part des effectifs totaux hébergés par l'université	Part des effectifs totaux hébergés par le CNRS	Part des effectifs totaux hébergés par les autres partenaires
ERL	15,96 %	0,00 %	84,04 %
FR	48,91 %	26,41 %	24,68 %
FRC	0,00 %	0,00 %	100,00 %
FRE	76,51 %	11,64 %	11,86 %
IFR	32,08 %	6,59 %	61,33 %
UMI	0,00 %	0,00 %	100,00 %
UMR	56,41 %	9,97 %	33,63 %
UMS	35,70 %	7,30 %	57,00 %
URA	0,00 %	0,00 %	100,00 %
USR	31,08 %	14,57 %	54,36 %
<b>Total général</b>	<b>55,02 %</b>	<b>9,97 %</b>	<b>35,01 %</b>

*Source : Données CNRS. Calculs Mission.*

**Graphique 13 : Ventilation des effectifs des unités et structures partenariales par catégorie d'hébergeur**



*Source : Données CNRS. Calculs et graphique Mission.*

Dans le cadre des UMR, le CNRS collabore avec d'autres partenaires (tous les établissements associés au projet scientifique et allouant des moyens dans ce cadre), dont une partie exercent une cotutelle de l'unité avec le CNRS, par convention.

## Annexe I

Les partenaires sont la catégorie générique de l'ensemble des institutions qui collaborent au projet scientifique quelle que soit l'ampleur des moyens qu'ils y consacrent. Parmi eux, les tutelles sont celles qui apportent « des moyens suffisamment significatifs pour justifier la coresponsabilité et le co-pilotage scientifique de l'unité ». Lorsque l'apport de l'un des organismes en moyens humains ou financiers dans une unité ne justifie pas le co-pilotage car il est trop faible ou seulement ciblé sur une thématique ou un projet, il n'en est pas tutelle et une autre forme de partenariat peut être définie. Pour la moitié des UMR, le CNRS n'a qu'un autre partenaire ; et pour les deux-tiers, deux autres partenaires. Il compte une seule université comme partenaire (quel qu'en soit le nombre total) dans 60 % des cas (490 UMR).

**Tableau 17 : Structure des UMR auxquelles l'organisme participe (Tous établissements - universités, organismes, écoles, etc. - partenaires, tutelles ou non)**

Nombre total d'UMR de l'organisme	UMR dans laquelle l'organisme a un seul partenaire	UMR dans lesquelles l'organisme a deux partenaires	UMR dans lesquelles l'organisme a trois partenaires	UMR dans lesquelles l'organisme a plus de trois partenaires
828	404	223	126	75
100 %	49 %	27 %	15 %	9 %

Source : CNRS.

Si l'on ne considère, tous types d'établissements confondus, que les tutelles (cf. Tableau 18)-Tableau 16 -, le CNRS ne compte qu'une seule autre cotutelle dans plus des deux-tiers des UMR. Les trois-quarts des cotutelles (627) sont une université, indépendamment du nombre total de tutelles.

**Tableau 18 : Structure des UMR auxquelles l'organisme participe (Établissements tutelles seulement)**

Nombre total d'UMR de l'organisme	UMR dans laquelle l'organisme est associé à une seule autre tutelle	UMR dans lesquelles l'organisme a deux autres tutelles	UMR dans lesquelles l'organisme a trois autres tutelles	UMR dans lesquelles l'organisme a plus de trois partenaires
828	565	175	61	27
100 %	68 %	21 %	7 %	3 %

Source : CNRS.

**Tableau 19 : Nombre d'UMR associant le CNRS avec d'autres organismes de recherche (CNRS, INSERM, IRD, INRA, IRSTEA, INRIA, CIRAD)**

Organisme	Nombre d'UMR dans lesquelles l'INSERM est tutelle	Nombre d'UMR dans lesquelles l'INRA est tutelle	Nombre d'UMR dans lesquelles l'IRSTEA tutelle	Nombre d'UMR dans lesquelles l'INRIA est tutelle	Nombre d'UMR dans lesquelles l'IRD est tutelle	Nombre d'UMR dans lesquelles le CIRAD est tutelle
<b>CNRS</b>	40	12	0	4	24	4

Source : CNRS.

**Commentaires :** Dans le premier tableau, les établissements sont considérés en tant que partenaires ou tutelles des UMR. Dans le second tableau, le nombre d'UMR est limité en considérant uniquement les établissements tutelles. Le décompte des établissements partenaires ou tutelles de l'enseignement supérieur concerne sans distinction "université" ou "école".

## Annexe I

- ◆ A la suite du rapport d'Aubert du 14 avril 2008 « *Vers un partenariat renouvelé entre organismes de recherche, universités et grandes écoles* »<sup>22</sup>, le CNRS, la Conférence des présidents d'université (CPU) et l'AMUE ont signé le 24 mars 2011 (en présence de l'INSERM et de l'IRD, notamment), un protocole visant à simplifier le fonctionnement des unités de recherche tout en leur apportant un service adapté, fondé sur les meilleures pratiques de chacun des établissements (pièce jointe n°3). Plusieurs chantiers étaient ainsi ouverts :
  - la mise en place d'un référentiel budgétaire de gestion dans les UMR, classant les comptes par nature selon des regroupements fonctionnels (le CNRS avait expérimenté ce dispositif en 2011 auprès de 85 laboratoires) : ce référentiel devait permettre d'identifier, pour chaque partenaire, les crédits hors masse salariale qu'il destine aux laboratoires ; il devait également porter la programmation budgétaire (hors titre 2) des laboratoires dans le cadre de leurs budgets prévisionnels ; un travail devait enfin être engagé en vue d'établir des règles de suivi budgétaire par origine des crédits ;
  - une fois les points précédents établis, la mise en œuvre d'un processus budgétaire partagé et le déploiement à l'ensemble des partenaires et leurs laboratoires d'une application, DIALOG, utilisée pour 2012 par le CNRS, en appui au dialogue de gestion, pour l'expression de la demande de ressources, budgétaires et en ETPT ;
  - l'engagement d'une réflexion autour d'un outil informatique de gestion commun aux laboratoires ; cette réflexion devait être précédée d'une réflexion sur les règles de gestion dont la convergence était un préalable pour éviter une double gestion et permettre la mise en place effective de la délégation globale de gestion prônée par le rapport d'Aubert ; sur ces bases, une nouvelle application devait permettre d'éviter les doubles-saisies ; le CNRS se proposait d'en porter le projet (ce projet était ultérieurement baptisé GESLAB) ;
  - enfin, le projet d'une description unifiée des activités scientifiques des laboratoires était retenu sous le nom de CAPLAB (destiné à se substituer aux applications Labintel et Graal).

Un protocole signé le 15 décembre 2011 entre le CNRS, la CPU et l'AMUE, en association avec l'INSERM, définissait les modalités de mise en œuvre de ces projets :

- l'organisation du projet GESLAB, sous maîtrise d'ouvrage CNRS, était définie, avec un objectif de réalisation de l'ensemble des fonctionnalités de 2012 à 2014 ;
- le déploiement du projet CAPLAB, dont la maîtrise d'ouvrage est confiée à l'AMUE, devait quant à lui être assuré à partir du premier semestre 2014 ;
- enfin, l'application DIALOG (développée par le CNRS) devait être pleinement déployée pour le dialogue de gestion pour 2014.

S'agissant des deux premiers projets, considérés comme liés, deux conventions conjointes devaient être signées par les partenaires concernés, CNRS et AMUE, précisant les enveloppes financières et la répartition des charges entre eux. Ces conventions devaient être établies pour le 30 mars 2012.

---

<sup>22</sup> Le rapport « *Vers un partenariat renouvelé entre organismes de recherche, universités et grandes écoles* » remis le 14 avril 2008 par M. François d'Aubert, ancien ministre, à Madame la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche est le fruit d'une réflexion conduite conjointement par vingt-sept personnalités du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche. Constatant les importants changements engagés depuis 2006, ce rapport invitait les partenaires à repenser leurs partenariats aux différentes échelles, globale (c'est-à-dire entre le ou les organismes de recherche concernés et les établissements universitaires), du site et des unités mixtes de recherche. Il s'agissait de lui donner plus de lisibilité externe et « *simplifier la vie des chercheurs* », par une harmonisation des règles et procédures de gestion et la mise en place progressive d'un mandat de gestion des unités de recherche à l'établissement hôte, généralement une université.

## Annexe I

Entre-temps, l'AMUE a estimé que les projets envisagés imposaient une adhésion du CNRS à cette structure (GIP), ce que le CNRS contestait (juillet 2012). Le CNRS proposait alors (mars 2013) la création d'un GIP, d'autant que durant la même période d'autres organismes exprimaient le souhait d'être associés au projet (INRA, INSERM, IRD)<sup>23</sup>. En juin 2013, l'AMUE confirmait son point de vue sur la nécessité d'une adhésion du CNRS à l'agence.

C'est dans ce contexte que se déroulent les évolutions relatives, d'une part au dialogue de gestion et d'autre part, à la mise en place de la délégation globale de gestion.

Pour autant :

- le référentiel budgétaire a été établi par le CNRS ;
- l'application DIALOG est en cours de déploiement, après une étape expérimentale lors de la préparation du budget 2013.

### Encadré 2 : L'application DIALOG

#### Le principe

Pour l'allocation de ses ressources 2010, le CNRS s'est doté d'une application rénovée dédiée à la campagne annuelle de formulation des demandes de ressources humaines et financières de ses unités. Cette application, DIALOG, permet d'enregistrer l'ensemble des demandes des unités à leurs tutelles et autres partenaires. Développée en interne au CNRS, l'application a été conçue dans la perspective d'être partagée avec les autres tutelles. Cette vision multi-partenariale poursuit un double objectif :

- ◆ simplifier le travail des unités en leur fournissant une application unique ;
- ◆ permettre une vision consolidée de l'ensemble des besoins de l'unité.

Outre les demandes de l'unité, Dialog intègre un ensemble d'information sur les ressources humaines et financières de l'unité, en effectifs et masse salariale, en attributions et en dépenses. L'ensemble de ces informations constitue les données de référence qui permettent de déterminer les ressources de l'unité pour l'année suivante au cours du dialogue de gestion de l'unité qui réunit le directeur de l'unité et ses établissements support. Toutes les données contenues dans l'application sont consultables par l'ensemble des acteurs du processus budgétaires sous des formats adaptés à leur besoin.

La formulation des demandes financières (FEI) de l'unité dans Dialog se présente sous la forme d'un budget prévisionnel décliné suivant des regroupements fonctionnels de dépenses (référentiel budgétaire) et par financeurs.

L'application Dialog est également utilisée pour la demande de ressources des autres centres de pilotage du CNRS (directions fonctionnelles, délégations régionales, fonctionnement propre des instituts).

L'application permet également aux instituts du CNRS de saisir les attributions de ressources en FEI et en emploi IT de leurs unités et d'éditer des courriers d'attribution qui sont ainsi adressés automatiquement, *via* Dialog, aux directeurs d'unité.

#### Le déploiement et les enjeux

L'accord de partenariat signé entre l'AMUE, la CPU et le CNRS en 2011 prévoit le partage de l'application Dialog et du référentiel budgétaire entre les établissements supports des unités mixtes de recherche. Les travaux conduits dans ce cadre ont fait ressortir la nécessité, au-delà du partage des outils, de mettre en œuvre un processus commun d'allocation des ressources entre établissements qui s'appuie sur les principes du dialogue de gestion initié par le CNRS.

L'objectif de cette démarche commune est d'arbitrer les ressources de l'unité de manière concertée entre partenaires au cours du dialogue de gestion de l'unité, à partir d'une vision consolidée du budget de l'unité, disponible dans Dialog au stade des demandes et de l'exécution des crédits.

Après une étape expérimentale, ce sont quinze établissements (treize universités et deux EPST) qui, pour l'élaboration des ressources 2014, utiliseront l'application Dialog et participeront aux dialogues de gestion de 51 UMR au côté du CNRS.

Un déploiement de Dialog sur des unités non CNRS est également envisagé afin que les partenaires puissent l'utiliser à la fois sur leurs unités propres et également sur les services et directions de leur établissement comme le pratique le CNRS.

*Source : CNRS.*

<sup>23</sup> En définitive, ceux-ci ont ensuite renoncé à leur association

### ◆ **Les conditions d'allocation des ressources aux UMR**

Les allocations de moyens (humains et budgétaires) aux UMR se déroulent selon deux étapes au sein du CNRS :

- interne, avec l'attribution de moyens globalisés aux instituts (cf. 1).

Le CNRS conduit un dialogue de gestion avec les instituts, qui comporte une double dimension quantitative et qualitative afin de traduire au mieux les priorités scientifiques de l'établissement. Ce dialogue de gestion s'appuie d'une part, sur quelques scénarii en termes de niveaux d'emplois (en ETPT)<sup>24</sup> par catégories d'agents sur les trois années à venir (différentes hypothèses de taux de remplacement suite aux départs : un pour un, un pour deux, autres,...), d'autre part, sur le recueil et l'analyse des besoins des instituts. Sur ce dernier point, les demandes des unités exprimées dans l'application DIALOG font l'objet d'une analyse en regard de leur consolidation au niveau de chaque institut (et donc des unités de recherche qui leur correspondent). Depuis 2013, les délégués régionaux peuvent faire connaître leur point de vue sur les demandes formulées dans l'application DIALOG.

Ce dialogue prépare ainsi les arbitrages qui sont rendus en novembre de l'année n pour l'année n+1 puis, entre les instituts et les UMR qui en dépendent.

---

<sup>24</sup> Le CNRS est passé en 2013 à une gestion en ETPT.

**Encadré 3 : Le calendrier budgétaire au CNRS**

<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Expression des besoins de l'établissement Demande budgétaire annuelle transmise du ministère chargé de la recherche en Mars de l'année N-1.</li><li>◆ Processus d'arbitrage interministériel Avril à septembre de l'année N-1. Ce processus s'achève par la notification au CNRS du montant de sa subvention pour charges de service public pour l'année N telle qu'elle figure au projet de loi de finances présenté au Parlement et définitivement voté en décembre de l'année N-1.</li><li>◆ Recueil des demandes des unités via l'application Dialog Début juillet à début septembre de l'année N-1. Ce recueil se fait sur la base d'un référentiel budgétaire construit par regroupements fonctionnels des codes famille de dépenses. Recueil sur la même période et selon les mêmes modalités des demandes des directions et des services.</li><li>◆ Préparation du budget primitif Mi-septembre à fin octobre de l'année N-1 ; projets de répartition de la subvention d'État selon les natures (masse salariale, dotation globale, investissements programmés) et les grandes destinations de dépense (instituts, directions et services selon les agrégats du cadre budgétaire) préparés par la DSFIM et la DRH ; arbitrage préalable du comité de direction pour chaque regroupement du référentiel budgétaire ; évaluation des prévisions de ressources propres à inscrire au budget primitif (DSFIM) ; transmission du projet de budget aux ministères chargés de la recherche et des finances puis au conseil d'administration du CNRS.</li><li>◆ Déroulement des dialogues de gestion avec les centres de pilotage de premier niveau (Siège, Instituts, délégations régionales) Mi-septembre à fin novembre de l'année N-1.</li><li>◆ Dialogue de gestion avec les centres de pilotage de deuxième niveau, dont les unités Octobre à début décembre de l'année N-1</li><li>◆ Adoption du budget et attribution des crédits Fin novembre/début décembre de l'année N-1. Arbitrage final du comité de direction et présentation du projet de budget et vote du conseil d'administration. Notification globalisée des dotations de fonctionnement, équipement et investissement (FEI) en décembre de l'année N-1 pour tous les centres de pilotage (saisie dans Dialog). Mise en place des dotations en janvier de l'année N dans BFC.</li><li>◆ Mise en place des crédits sur ressources propres (contrats, subventions etc...) De janvier à novembre de l'année N, après signature des contrats, notification des subventions, facturation des prestations... et selon les prévisions d'exécution en dépenses pour les contrats gérés à l'avancement.</li><li>◆ Clôture de l'exercice budgétaire Mi-décembre de l'année N : interruption des échanges Geslab – BFC. Reprise des crédits non engagés sur subvention de l'État. Mi-décembre année N / fin février N+1 : bilan budgétaire de l'année N, préparation du compte financier et de la décision de reports de crédits sur le budget de l'année N+1. Mars N+1 : présentation au conseil d'administration du compte financier de l'année N et de la décision budgétaire modificative intégrant les reports de l'année N dans le budget de l'année N+1.</li></ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Source : CNRS.*

De manière générale, le CNRS ne dispose pas aujourd'hui d'une vision complète des moyens mis en place par ses partenaires dans les UMR :

- concernant les moyens humains, ces informations ne sont pas disponibles dans le système d'information et sont limitées aux seuls permanents « personnes physiques » sur une base purement déclarative ;
- pour les ressources budgétaires, cette information est absente, sauf pour les UMR faisant l'objet du dialogue partagé et approfondi avec les autres tutelles, encore largement expérimental (cf. ci-après).

## Annexe I

Ainsi, pour la plupart des unités, le CNRS alloue aujourd'hui des ressources sans vision d'ensemble des moyens alloués par les autres tutelles.

Toutefois, après une étape expérimentale pour la préparation du budget 2013 qui a concerné 21 UMR (impliquant, aux côtés du CNRS, de l'IRD et de l'INSERM, six universités<sup>25</sup>), un processus budgétaire dit partagé est étendu à 207 unités en 2014.

Ce processus entend progressivement, en association avec les autres tutelles, permettre de :

- recenser l'ensemble des moyens financiers et humains mis à disposition des unités et leurs demandes en la matière pour l'année à venir. L'accès à l'application DIALOG (cf. *supra*) est ouvert aux partenaires, qui sont invités à y déclarer, conjointement avec l'unité, les moyens qu'ils mettent à disposition. Ainsi, le « dialogue partagé » doit permettre de construire sur une base volontaire une vision commune entre les tutelles ;
- conduire, sur ces bases partagées, un dialogue de gestion approfondi avec certaines unités, par un échange direct entre les tutelles et l'unité.

En pratique, pour 2014, les 207 unités retenues dans ce cadre correspondent à :

- 51 UMR, choisies en concertation avec les partenaires<sup>26</sup> (toutes sous double tutelle, sauf trois sous triple tutelles) : l'ensemble du processus sera « partagé » (engagement de renseigner DIALOG) et approfondi (les échanges *in situ* avec l'unité associeront l'ensemble des tutelles) ;
- 156 unités, propres ou mixtes, choisies par le CNRS, en raison de leurs forts enjeux budgétaires. Ici, les autres tutelles sont seulement invitées à renseigner DIALOG et à participer au dialogue de gestion approfondi *in situ*, que le CNRS conduira quant à lui en tout état de cause.

Le CNRS suit pour sa part la consommation des moyens alloués et fixe à ce titre des objectifs d'exécution budgétaire aux niveaux des instituts, délégations et unités. L'absence d'outil de gestion commun, comme souligné plus haut, ne permet toutefois pas d'assurer un suivi de gestion partagé, avec une seule saisie, entre l'unité et chacune de ses tutelles.

En février 2013, l'expérimentation de ce processus budgétaire partagé a donné lieu de la part du CNRS à un premier bilan entre les partenaires, appuyé sur deux enquêtes, l'une auprès des unités concernées et l'autre auprès des établissements tutelles.

S'agissant des unités, les conclusions confirment celles de l'enquête conduite un an plus tôt auprès des 200 premières unités choisies par le seul CNRS en 2011 pour le budget 2012 : une satisfaction à l'égard des conditions de préparation de la réunion de dialogue, du référentiel budgétaire et de l'outil DIALOG (avec des améliorations suggérées) ; une large insatisfaction quant au processus décisionnel, différé par les tutelles.

Les établissements constatent une faible concertation entre eux en amont des réunions de dialogue avec les unités et se déclarent, contrairement aux unités, peu enclins à arbitrer les moyens. Surtout, alors que le CNRS est favorable à une dotation globale en termes de moyens budgétaires, les universités se déclarent tenues de distinguer les financements par projet - avec un suivi - et les masses fonctionnement/investissement. En effet, à la différence des EPST, les universités et plus généralement les EPSCP ne bénéficient pas de la « fongibilité » totale des crédits des unités de recherche) évoquée *infra*.

S'agissant des ressources humaines, le calendrier du dialogue de gestion ne correspond pas toujours aux procédures des établissements (notamment l'IRD pour les expatriés) et les arbitrages sont souvent rendus préalablement.

---

<sup>25</sup> Les universités de Paris Sud, Paris Diderot, Nantes, Lille 1, Aix-Marseille et Rennes 1.

<sup>26</sup> Les universités de Paris 6, Paris 7, Paris 11 Lyon 1, Toulouse 3, Rennes 1, Caen, Nantes, Nice, Aix-Marseille, Lorraine, Lille 1, Lille 3.

## Annexe I

### ◆ **Un mode de mixité original : les unités « labellisée » (ou « unités sous contrat ») (CNRS/INRA)**

Le CNRS et l'INRA ont signé, le 10 janvier 2013, une convention-cadre de coopération, pour une durée de sept ans. Cette convention vise à préciser, actualiser et simplifier les modalités d'une coopération ayant déjà fait l'objet de deux accords signés en 1995 et en 2003. Les deux organismes de recherche collaborent dans plusieurs domaines relevant des sciences du vivant, de l'environnement et l'écologie, des sciences de l'ingénieur et la chimie, ainsi que des sciences humaines et sociales.

La convention-cadre prévoit différentes formes de collaborations scientifiques, allant de simples échanges de personnels ou de la gestion en commun d'infrastructures de recherche, jusqu'à des collaborations plus structurées parmi lesquelles les unités mixtes de recherche (UMR). Dans ce cadre, la convention stipule que la création, le renouvellement ou la fermeture de ces unités sont « décidés par les directions des deux organismes, après évaluation de l'AERES et avis de leurs instances compétentes ». Pour une UMR, le principe retenu est que « les moyens consolidés (...) apportés par chacune des tutelles doivent être suffisamment significatifs pour justifier la coresponsabilité et le co-pilotage scientifique de l'unité ». Au sein des UMR, le directeur est « désigné d'un commun accord » et la gestion pourra être confiée à l'un des deux partenaires.

Lorsque l'apport de l'un des organismes en moyens humains ou financiers dans une unité ne justifie pas le co-pilotage car il est trop faible ou seulement ciblé sur une thématique ou un projet, il n'en est pas tutelle et une autre forme de partenariat peut être définie, l'INRA prévoit une collaboration sous forme d'unité sous contrat (USC) ; dans ce cas, le CNRS dispose d'un système similaire sous forme de « convention de collaboration scientifique pérenne ».

Quelle que soit la nature du partenariat entre le CNRS et l'INRA, les unités concernées sont presque toujours liées, en outre, à un établissement d'enseignement supérieur.

Les questions de propriété intellectuelle et de valorisation sont envisagées également par l'affirmation de deux principes : la désignation d'un mandataire unique pour chaque UMR et la copropriété systématique des résultats communs. Enfin, la convention met en place un comité de coordination pour assurer annuellement le suivi de cette coopération.

### ◆ **La délégation globale de gestion (DGG)**

Le tableau 18 met en évidence le fait que, malgré une progression relative, le nombre d'UMR en DGG reste particulièrement modeste : 8 % des UMR dans lesquelles le CNRS est impliqué.

Celui-ci en assure la gestion de manière légèrement prépondérante (56 %). Mais les universités.

## Annexe I

**Tableau 20 : Nombre d'unités de recherche en DGG. Typologie**

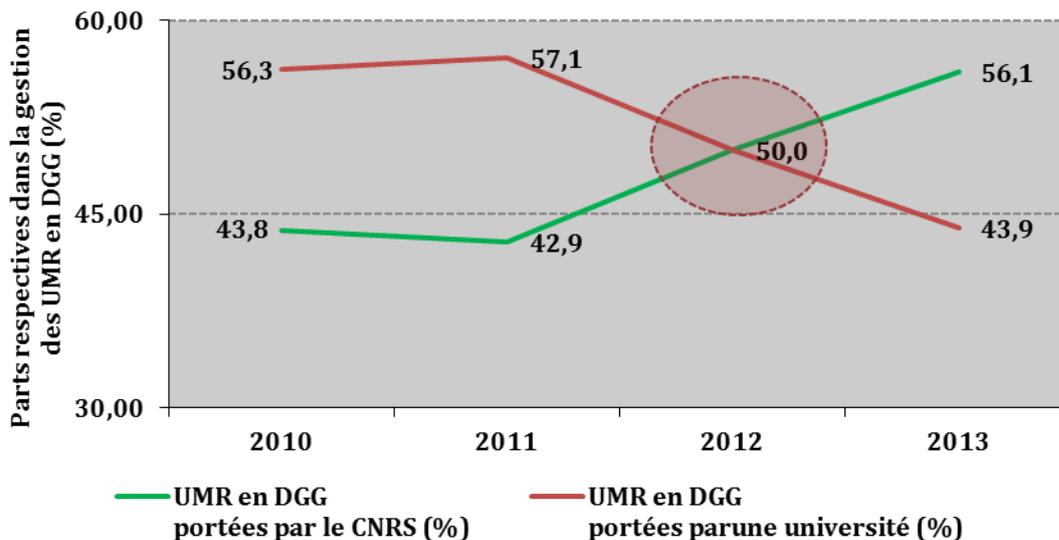
Structure des UMR en DGG	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre total d'unités en DGG	-	16	35	54	66
Unités en DGG portée par l'organisme	-	7	15	27	37
Unités en DGG portée par un autre partenaire (organismes, universités, écoles)	-	9	20	27	29
<i>Dont unités en DGG portées par une université</i>	-	9	20	27	29
<i>Dont unités en DGG portée par un organisme de recherche</i>	-	0	0	0	0
<i>Dont unités en DGG portée par une école</i>	-	0	0	0	0

*Source* : CNRS.

*Commentaires* : il s'agit de l'ensemble des unités, dont les UMR. En 2013, sur 66 unités, 57 sont des UMR, 5 formations de recherche en évolution – quasi UMR en phase de constitution ou de suppression – et 4 fédérations de recherche.

Le CNRS ne développe des DGG qu'avec des universités. Jusqu'en 2012, les DGG étaient majoritairement gérées par les universités. On constate une inversion de tendance à partir de 2012.

**Graphique 14 : Évolution des parts respectives du CNRS et des universités dans la gestion des UMR en DGG (2010-2013)**



*Source* : Données CNRS. Calculs et graphique Mission.

Au lancement des DGG, le principe d'établissement gestionnaire/hébergeur était encore prédominant : en conséquence le nombre de DGG universitaires était plus important que celui des DGG CNRS, la majorité des unités de recherche étant hébergée par les universités. L'équilibrage du nombre de DGG en 2012, puis l'augmentation plus importante des DGG CNRS en 2013 résulte d'opportunités de site lors des négociations avec les partenaires. En 2013, des accords pour des passages en DGG ont eu lieu avec deux universités (Paris 6 et Orléans). Si pour Paris 6 un partage a été réalisé entre DGG université et DGG CNRS, un accord a été conclu pour que le CNRS gère en DGG l'ensemble des unités de recherche localisées sur le campus CNRS d'Orléans. Ce sont au total huit unités qui sont passées en une fois en DGG CNRS, ce qui explique l'augmentation constatée en 2013.

## Annexe I

Le CNRS considère que le « concept » de délégation globale de gestion est pertinent, mais que c'est l'absence d'outils partagés qui en freine aujourd'hui le développement (cf. infra). Il convient donc de lever selon lui les obstacles, qu'il juge d'abord « politiques », à la reprise des chantiers GESLAB et CAPLAB.

Des difficultés de nature réglementaire compliquent également le développement de la DGG : elles concernent les régimes respectivement applicables aux EPST et EPSCP en matière de fongibilité de crédits, de reports d'un exercice sur l'autre et de gestion des autorisations d'engagement (cf. Annexe VIII)

A ces questions de nature réglementaire, s'ajoutent des mises en œuvre différentes selon les EPST et les universités en matière d'application de la TVA aux activités de recherche, en dépit d'un cadre légal homogène, comme le rappelle le *recueil des règles budgétaires et comptables applicables aux activités de recherche publique* établi conjointement en 2013 par l'AMUE et les organismes de recherche à l'issue d'un travail mené avec les services compétents du ministère de l'économie et des finances (direction du budget et direction générale des finances publiques)<sup>27</sup>.

**Tableau 21 : Extrait du tableau de suivi du plan relatif aux fonctions support**

Les UMR	État au mois de		Résultat avancement
Référentiel financier et comptable des UMR	terminée	janv-13	« Recueil des règles budgétaires et comptables applicables aux activités de recherche publique ». Disponible notamment sur le site de l'AMUE
Passage en DGG partenaires	en cours	-	29 Unités
Passage en DGG CNRS	en cours	-	37 Unités
Projet CAPLAB	en cours	-	Convention AMUE en cours de finalisation
Projet GESLAB	en cours	-	Convention AMUE en cours de finalisation. intégration de la GBPC dans les spécifications
Outil DIALOG	en cours	-	Bilan et perspectives d'amélioration établies
Allocation des fonctions support dans les unités (ITA)	en cours	-	Mise en place de groupes de travail thématiques associant DR et Instituts sur les fonctions à mutualiser entre unités

Source : CNRS-Mission.

## 5. La politique de site : la stratégie de l'organisme et les perspectives de mutualisation

- ♦ **Stratégie de l'organisme au regard de la politique de site et sur le plan de sa propre organisation**

<sup>27</sup> Publié en janvier 2013, ce recueil rédigé conjointement par l'AMUE et le CNRS, est le fruit d'un groupe de travail qui associait les représentants de divers établissements (CNRS, Institut d'optique, institut national polytechnique de Grenoble, IRD, Université Paris-Diderot, Université de Strasbourg), du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (direction des affaires financières) du ministère du budget, des comptes publics et de la réforme de l'État (direction du budget et direction générale des finances publiques), avec l'appui de deux cabinets de conseil (Ernst and Young et Pricewaterhouse Coopers).

## Annexe I

La coopération avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, universités et écoles (plus de 120 établissements), est établie de longue date et bien ancrée à travers le dispositif des structures de recherches partagées, notamment les UMR. Le partenariat, qui repose sur le co-pilotage scientifique des structures partagées, est formalisé sous la forme de documents pluriannuels élaborés en parallèle avec les « vagues de contractualisation<sup>28</sup> » du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR). Le format et le contenu de ces documents ont considérablement évolué au cours de la période 2006-2012, en lien avec les évolutions du paysage de la recherche et de l'enseignement supérieur : loi sur les libertés et les responsabilités des universités (LRU) et mise en place de dispositifs structurants tels que les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) et les initiatives d'excellence (Idex) dans lesquels le CNRS s'est fortement impliqué. Au total, près de deux cents accords de partenariat ont été signés pendant cette période<sup>1</sup>.

Jusqu'en 2007, la coopération avec les établissements d'enseignement supérieur était formalisée dans des documents annexés au volet recherche du contrat quadriennal signé entre chacun de ces établissements, le MESR et l'ensemble des organismes de recherche ayant des unités de recherche communes. Ces documents ont ensuite évolué (2007-2008) vers des « conventions de partenariat » CNRS-établissement, adossées aux contrats quadriennaux signés par le MESR avec ces mêmes établissements, mais élaborées séparément. A noter que le CNRS, de même que l'ensemble des organismes de recherche concernés cosignaient également le volet recherche des contrats quadriennaux de développement de ces établissements avec le MESR.

A partir de 2009, les organismes de recherche ne signant plus les contrats quadriennaux des établissements d'enseignement supérieur, le CNRS a mis en place avec chaque établissement avec lequel il partageait des UMR en cotutelle des « conventions quadriennales » fixant les contours de leur gestion et de leur fonctionnement et comportant un court volet de politique scientifique.

Avec l'arrivée d'Alain Fuchs à la présidence du CNRS en janvier 2010, la coopération avec les établissements d'enseignement s'est intensifiée et exprimée à travers la mise en place d'une nouvelle « politique de site ». Il s'agissait d'engager le CNRS dans l'émergence de grands pôles universitaires de recherche, visibles à l'échelle internationale : cette volonté s'est notamment traduite par la création de la fonction de directeur scientifique référent (DSR), confiée aux directeurs d'instituts, pour porter la stratégie scientifique du CNRS sur les sites.

Le CNRS a ainsi identifié un peu plus d'une vingtaine de grands sites de visibilité internationale associant des compétences réparties entre universités, écoles et organismes, ainsi qu'une douzaine de sites de plus petite dimension, porteurs de thématiques scientifiques reconnues et originales.

Pour tous ces sites, le CNRS met en place, au rythme de leur contractualisation avec l'État, des « conventions quinquennales de site ». Profondément remaniés par rapport aux conventions quadriennales, ces documents uniques pour l'ensemble des établissements du site, portent l'ambition de construire une stratégie scientifique partagée assortie d'un cadre scientifique, administratif, voire juridique et de la déclinaison de moyens (chaires mixtes universités/CNRS, accueils en délégation, promotion de l'interdisciplinarité et PEPS<sup>29</sup> de site, coordination des fonctions support, de la politique européenne et internationale, de la valorisation et de la gestion des contrats). Le travail préparatoire à l'élaboration de ces conventions a également conduit le CNRS à rejoindre les PRES, en qualité de membre associé ou les Idex.

---

<sup>28</sup> Les vagues A, B, C, D et E correspondent chacune à une zone géographique identifiée.

<sup>29</sup> Projets Exploratoires Premier Soutien.

## Annexe I

En février 2014, sept conventions étaient signées. La première convention de site a été signée pour le site de Bordeaux, lauréat de l'Idex, le 4 décembre 2012 avec le PRES Université de Bordeaux et sept établissements aquitains. Ont suivi les conventions avec le PRES Clermont-Université et quatre établissements (juin 2013) – site caractérisé par plusieurs thématiques scientifiques reconnues -, sept universités ou établissements du site de Toulouse (juillet 2013), de Grenoble (juillet 2013), de Rennes (décembre 2013), quatre universités ou établissements de Bourgogne-Franche-Comté (janvier 2014) et six universités ou établissements de Normandie (février 2014).

Ces conventions, après avoir décrit les points forts de la politique scientifique partagée, comportent des dispositions aux libellés fort proches, relatives à la concertation des partenaires pour l'allocation de moyens aux UMR et à la simplification de la gestion de ces dernières, conformément aux modalités décrites infra (cf. 4).

Ainsi, les moyens globaux (humains et budgétaires) alloués par chacun des partenaires aux unités sont décrits à la date de signature. Les parties s'engagent, « de manière progressive », à mettre en œuvre le processus budgétaire partagé et à évoluer vers :

- l'adoption d'un calendrier budgétaire commun ;
- le partage d'informations sur les ressources des unités mixtes du site aux différents stades du processus (demande, attribution, consommation) ;
- la tenue de réunions entre les parties et les directeurs d'unités afin d'examiner ensemble les projets et demandes de ressources avec l'objectif de déterminer en commun les apports de chacun ;

En s'appuyant sur :

- un référentiel budgétaire partagé ;
- l'application DIALOG.

Ces conventions font par ailleurs référence à la simplification de l'administration de la recherche et au protocole d'accord CPU-AMUE-CNRS relatif aux projets GESLAB et CAPLAB, s'engageant à en « étudier » la mise en œuvre.

Par ailleurs, à des degrés divers, les signataires s'engagent à mieux partager leurs activités européennes et internationales, en énonçant leur intention de coordonner leurs moyens (Clermont-Ferrand, Rennes, Bourgogne-Franche-Comté, Normandie), de les mutualiser (Toulouse, Clermont-Ferrand), voire de mettre en place une structure commune (Bordeaux) pour l'appui au montage des projets européens.

Enfin, ces conventions prévoient des dispositions relatives à la politique contractuelle (cf. 8).

Le CNRS entend poursuivre son implication dans la politique de sites voulue par les pouvoirs publics, désormais cadrée par la loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et la recherche.

Ainsi, au-delà de la participation imposée par la loi au « *projet partagé, entre établissements d'enseignement supérieur et de recherche relevant du seul ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche et les organismes de recherche* » pour coordonner leur « *offre de formation et leur stratégie de recherche et de transfert* », le CNRS adaptera la forme de son implication aux différentes situations qui se présentent et se présenteront, par :

- le conventionnement avec les universités et les « *communautés d'universités et établissements* » (COMUE) créées par la loi de 2013, qui sont des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel. Ces conventions seront de nature très proche des conventions de site du CNRS précitées et leur phasage avec les vagues de contractualisation de l'État avec les établissements d'enseignement supérieur permettra de garantir la cohérence avec le « *projet partagé* » ;

## Annexe I

- la participation aux COMUE, selon les compétences qui seront confiées par leurs fondateurs et ses choix propres de transfert de compétences particulières.

Enfin, le CNRS note que le dispositif de contractualisation propre aux organismes de recherche avec l'État<sup>30</sup>, reste distinct du contrat unique prévu par la loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et la recherche, qui ne concerne que les établissements d'enseignement supérieur<sup>31</sup>.

### ◆ **Les implantations régionales : perspectives d'évolution**

Le CNRS, dans son plan d'action pour les fonctions support, poursuit plusieurs objectifs en matière d'implantation territoriale :

- organiser, de manière générale, une correspondance univoque entre ses représentations régionales et les sites, en particulier ceux qui sont engagés dans un processus de transformation en « université de recherche de demain » - notamment les sites dont la dynamique est consacrée par un pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES)<sup>32</sup> ou une Idex - ;
- rationaliser ses implantations en Ile-de-France ;
- rééquilibrer les dotations en moyens de ses délégations régionales ;
- favoriser l'émergence de plateformes de services partagés sur les sites.

### ◆ **Hors Ile-de-France :**

Au niveau des délégations de province<sup>33</sup>, les périmètres de deux délégations régionales ont été revus à ce stade : afin que le PRES Limousin-Poitou-Charente ait une seule délégation régionale interlocutrice, les activités du CNRS en région Limousin ont été transférées le 1<sup>er</sup> janvier 2013 de la délégation Aquitaine-Limousin – devenue depuis lors délégation Aquitaine – à la délégation Centre-Poitou-Charente, devenue Centre-Limousin-Poitou-Charente.

Par ailleurs, l'accueil envisagé de la délégation régionale de l'INSERM en région Nord-Pas-de-Calais sur le site de la délégation régionale du CNRS à Lille a été abandonné, l'INSERM ayant décliné cette offre, au profit d'une mutualisation avec le centre hospitalier universitaire.

A la demande de la mission, le CNRS a indiqué qu'il n'avait pas identifié d'autres possibilités de rapprochements.

### ◆ **En Ile-de-France**

En Ile-de-France, le CNRS a six délégations régionales (cf. 1) auxquelles correspondent globalement 572 SOR ou SOS (dont 350 UMR), 4 IDEX (Sorbonne Paris-Cité, Sorbonne Universités, Paris-Saclay et Paris Sciences et Lettres) et 6 PRES (HESAM<sup>34</sup>, Université Paris Est, Université Paris Grand Ouest, Paris Lumières, UniverSud).

Le CNRS a donc défini une réallocation-cible des compétences entre plusieurs de ses délégations régionales selon le schéma ci-après.

---

<sup>30</sup> Aux termes de l'article L.311.2 du code de la recherche, « tout établissement public de recherche conclut avec l'État des contrats pluriannuels qui définissent, pour l'ensemble de ses activités, les objectifs de l'établissement ainsi que les engagements réciproques des parties ».

<sup>31</sup> La loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et la recherche a prévu l'instauration d'un contrat de site pluriannuel unique entre le ministère chargé de l'enseignement supérieur et les établissements d'enseignement supérieur relevant de sa tutelle, regroupés conformément aux différentes possibilités offertes par la loi (fusion, association, communauté d'établissements).

<sup>32</sup> Les Pôles de recherche et d'enseignement supérieur instaurés par la loi n°2006-460 de programme pour la recherche ont été supprimés par la loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 sur l'enseignement supérieur et la recherche au profit des communautés d'universités et d'établissements.

<sup>33</sup> L'audit RGPP conduit par l'IGAENR de 2011 préconisait « de maintenir le nombre de délégations régionales en province et de privilégier l'expérimentation de plateformes de services partagés et le développement de délégations globales de gestion avec les établissements partenaires présents sur les différents sites ».

<sup>34</sup> Hautes études Sorbonne-Arts et Métiers.

## Annexe I

**Tableau 22 : La réorganisation des délégations régionales du CNRS en Ile de France**

Délégation régionale	IDEX ou PRES
Paris-Villejuif (cf. ci-dessous, nouvelle délégation par regroupement de deux délégations)	Sorbonne Paris-Cité Paris Est
Paris B	Paris Sciences et Lettres Sorbonne Universités
Ile-de-France Sud	Paris Saclay
Ile-de-France Ouest et Nord	Paris Lumières Paris Grand Ouest HESAM
Paris Michel Ange (p.m.)	

*Source : CNRS.*

L'ensemble de ces opérations, avec un changement d'affectation de 167 unités de recherche, a été validé le 23 octobre 2013 par la direction de l'établissement et devrait être achevé en 2018. Il s'accompagnera d'un ajustement des niveaux d'emplois entre délégations et d'un accroissement de la mutualisation entre elles :

- des projets sont en cours au niveau des services informatiques et des services techniques et logistiques ;
- d'autres projets sont envisagés par la direction de l'établissement : achats, audits, ingénierie de formation en particulier.

Par ailleurs, un autre projet d'ampleur consiste en la création d'une nouvelle délégation régionale, Paris-Villejuif, par fusion des deux délégations actuelles, Paris A et Ile-de-France Est. Au-delà de l'objectif de mise en adéquation des périmètres avec les IDEX et les PRES, ce projet va permettre une allocation rationalisée des ressources sur un périmètre plus large et de procéder également à des mutualisations supplémentaires. Sa mise en place est prévue en 2016. Le CNRS indique qu'il serait totalement autofinancé (cf. plan d'action 2012-2015 *supra* 3).

Le CNRS n'exclut pas, sur la base de réflexions qui viennent de s'engager début 2014, que des services communs à l'ensemble de l'Ile-de-France (40 % du potentiel du CNRS) puissent être conçus pour certaines fonctions et soient implantés dans cette nouvelle délégation.

Cet exercice sera aussi l'occasion d'examiner dans quelle mesure certaines de ces mutualisations pourraient inspirer des évolutions analogues au-delà de la région Ile-de-France.

### ◆ Rationalisation des allocations entre DR

Le CNRS a entrepris une démarche globale d'optimisation des allocations des dotations entre les délégations régionales en fonction de leur niveau d'activité. Ce dispositif accompagne la réduction globale de -8,6 % sur la période 2012-2015, des effectifs des délégations régionales (cf. 3). La réduction de ces effectifs constitue, avec ceux du siège, le levier le plus important des réductions des effectifs des fonctions support par rationalisation et mutualisation.

La démarche d'optimisation des allocations s'appuie notamment, en amont des dialogues de gestion entre le siège et les délégations régionales, sur des indicateurs d'activité de ces dernières.

**Encadré 4 : Indicateurs d'activité des directions régionales du CNRS**

Ces indicateurs permettent, sans revêtir de caractère automatique, d'éclairer les arbitrages en matière d'allocations de ressources et de dessiner des tendances à moyen terme.

Ces indicateurs représentent, à part égale, les sphères :

- ◆ financière (factures ; OTP<sup>35</sup>) ;
- ◆ ressources humaines ;
- ◆ « écosystème de la DR » : nombre de m<sup>2</sup>, nombre d'unités et de régions administratives couvertes par la délégation régionale ;
- ◆ partenariale : contrats, subvention et collaborations de recherche.

*Source : CNRS.*

◆ **Plateformes de services partagés**

Dans le contexte particulièrement favorable de Strasbourg<sup>36</sup>, le CNRS et la nouvelle université fusionnée, l'Unistra, ont décidé d'assurer un co-pilotage scientifique partagé de l'ensemble des UMR en même temps que d'établir conjointement une offre de services améliorée aux unités.

Il s'agissait de mettre en place un cadre unifié de gestion de la recherche par convergence des pratiques et une élévation du niveau global de gestion. Le moyen en était le regroupement des agents et des fonctions support au sein d'une plateforme de services partagés, sous forme d'une unité mixte de service (UMS), offrant l'opportunité d'un cadre unique et standardisé d'exercice de différentes fonctions.

Les difficultés à surmonter étaient en particulier :

- une organisation différente des fonctions comptables et financières entre les deux organismes ;
- des outils informatiques multiples ;
- une organisation des services administratifs de l'Unistra à adapter ;
- un accompagnement du changement exigeant, selon un calendrier volontariste (démarrage au 1<sup>er</sup> janvier 2013).

Toutefois ce projet était générateur à terme d'une économie de 13 ETP pour la délégation régionale du CNRS, et l'extension au niveau national de cette expérience aurait pu engendrer une économie d'environ 200 ETP<sup>37</sup>.

Ce projet n'a pu être mené à son terme ayant été suspendu à l'automne 2012. L'analyse développée dans l'annexe relative à la mutualisation des fonctions supports dans le cadre de la politique de site développe les causes d'échec mais tire aussi les enseignements à retenir pour d'autres expériences de mutualisation.

**Tableau 23 : Extrait du tableau de suivi du plan relatif aux fonctions support**

Politique de site et organisation territoriale	État au mois de		Résultat avancement
Réorganisation du périmètre des DR en province	terminé	Janvier 2013	
Réorganisation du périmètre des DR en Ile-de-France	En cours	-	Réorganisation validée en octobre 2013. Réalisation de 2014 à 2018

<sup>35</sup> OTP : objet informatique sur lequel sont positionnés les crédits liés à un contrat de recherche. Pour engager des crédits sur un contrat, avec comptabilité à l'avancement ou hors avancement, on « ouvre » un OTP.

<sup>36</sup> Une université fusionnée depuis 2009, l'Unistra ; une quasi-totalité des UMR alsaciennes du CNRS avec pour seule autre tutelle l'Unistra ; une collaboration historique très positive entre les deux partenaires.

<sup>37</sup> Selon les estimations réalisées par l'IGAENR dans le cadre de son audit de 2011.

## Annexe I

Politique de site et organisation territoriale	État au mois de		Résultat avancement
Création d'une nouvelle délégation à Villejuif	En Cours	-	Décision prise en octobre 2013. Réalisation en 2016
Allocation des ressources entre DR	terminé	-	Sur base indicateurs, allocations modulées pour 2013 et projections pour 2014 et 2015
Plateformes de services partagés	suspens	-	Plateforme de Strasbourg : attente rééquilibrage des moyens fournis par Université
Accueil de la DR INSERM Nord	annulé	Janvier 2013	Refus de l'INSERM

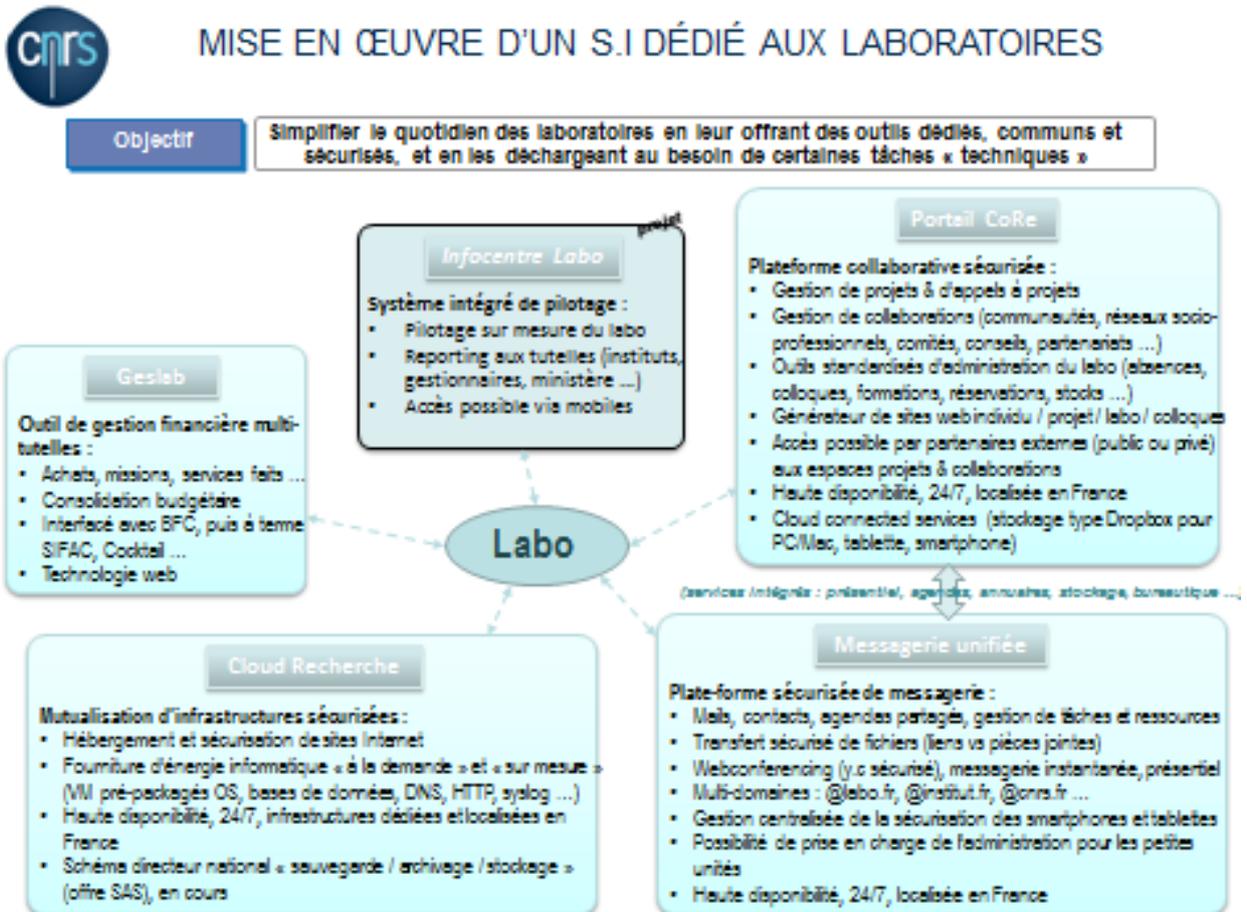
*Source : CNRS-Mission.*

### 6. Les systèmes d'information et applications d'appui

En 2010, avec le changement de direction du CNRS, le schéma directeur des systèmes d'information (2009-2013) a évolué vers un portefeuille de projets organisé par priorités et articulé autour de trois axes majeurs :

- ◆ développer un système de gestion des laboratoires en vue de « simplifier le quotidien des laboratoires en leur offrant des outils dédiés, communs et sécurisés, et en les déchargeant au besoin de certaines tâches techniques », interfaçable avec les principaux systèmes de gestion des établissements ;
- ◆ construire une plateforme collaborative dédiée aux laboratoires permettant de fédérer l'ensemble des acteurs de la recherche française, partenaires externes compris, autour d'outils et de référentiels communs ; c'est le projet de portail CORE (communauté pour la recherche) ;
- ◆ développer une offre de services « infrastructures » en mettant à disposition des laboratoires et organismes demandeurs les services industriels d'un centre national d'hébergement et d'exploitation pour leurs serveurs, sites internet, messageries, sauvegardes, sécurisation des données, avec un recours au « *Cloud computing* ».

Graphique 15 : CNRS- Mise en œuvre du système d'information dédié aux laboratoires



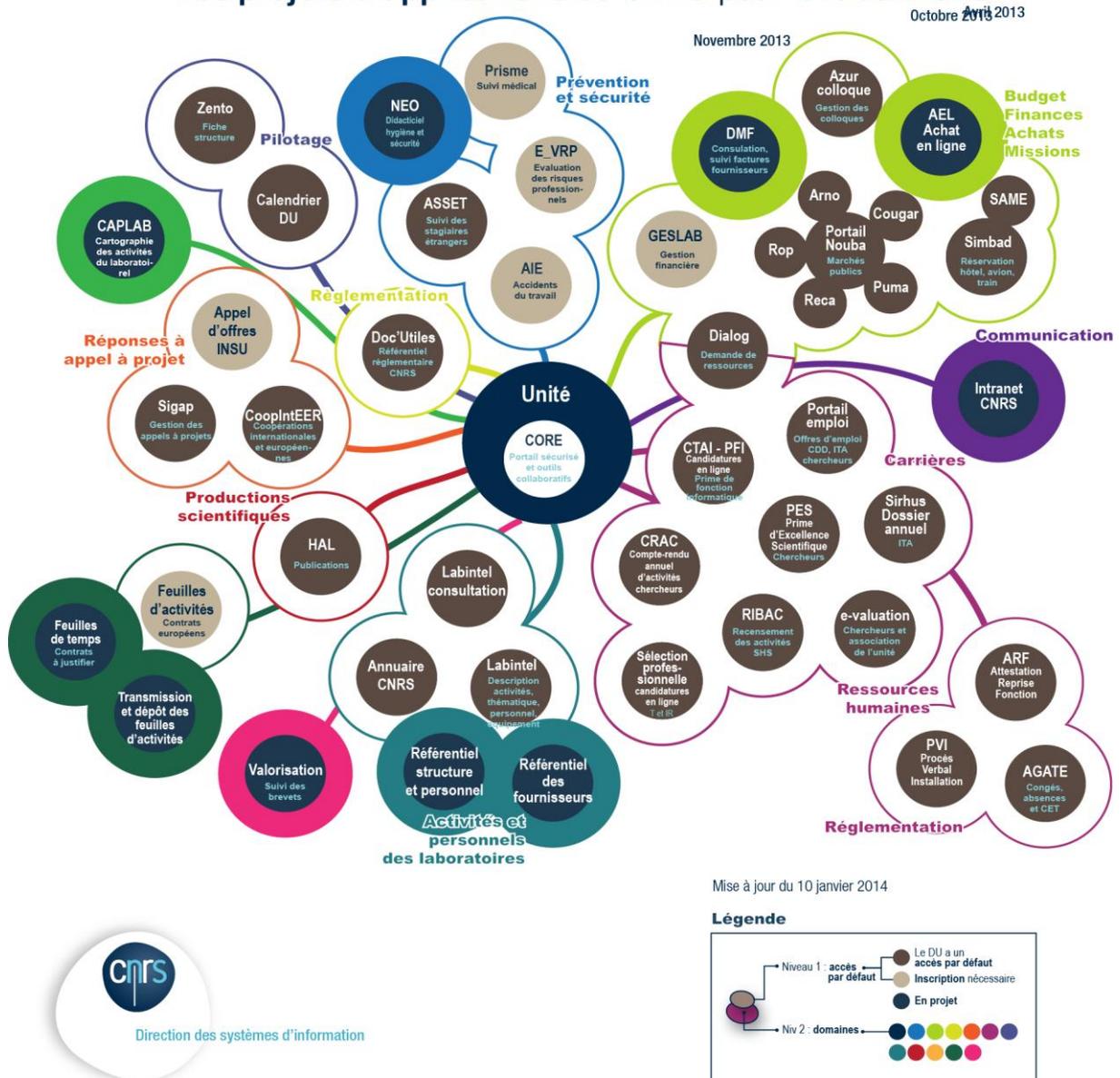
Source : CNRS- Direction des systèmes d'information- Avril 2013.

Aujourd’hui, la DSI gère une cinquantaine d’applications et porte trente projets.

Les graphiques suivants rassemblent des données en les organisant par domaines fonctionnels, selon qu’ils s’adressent aux laboratoires et sont en place ou en projets (cf. Graphique 16) ou concernent aussi le niveau de pilotage national (cf. Graphique 17).

Graphique 16 : Les applications existantes et les projets d'applications nouvelles (disques pleins) du CNRS pour les laboratoires, par domaines fonctionnels

## Les projets d'applications du CNRS pour le laboratoire



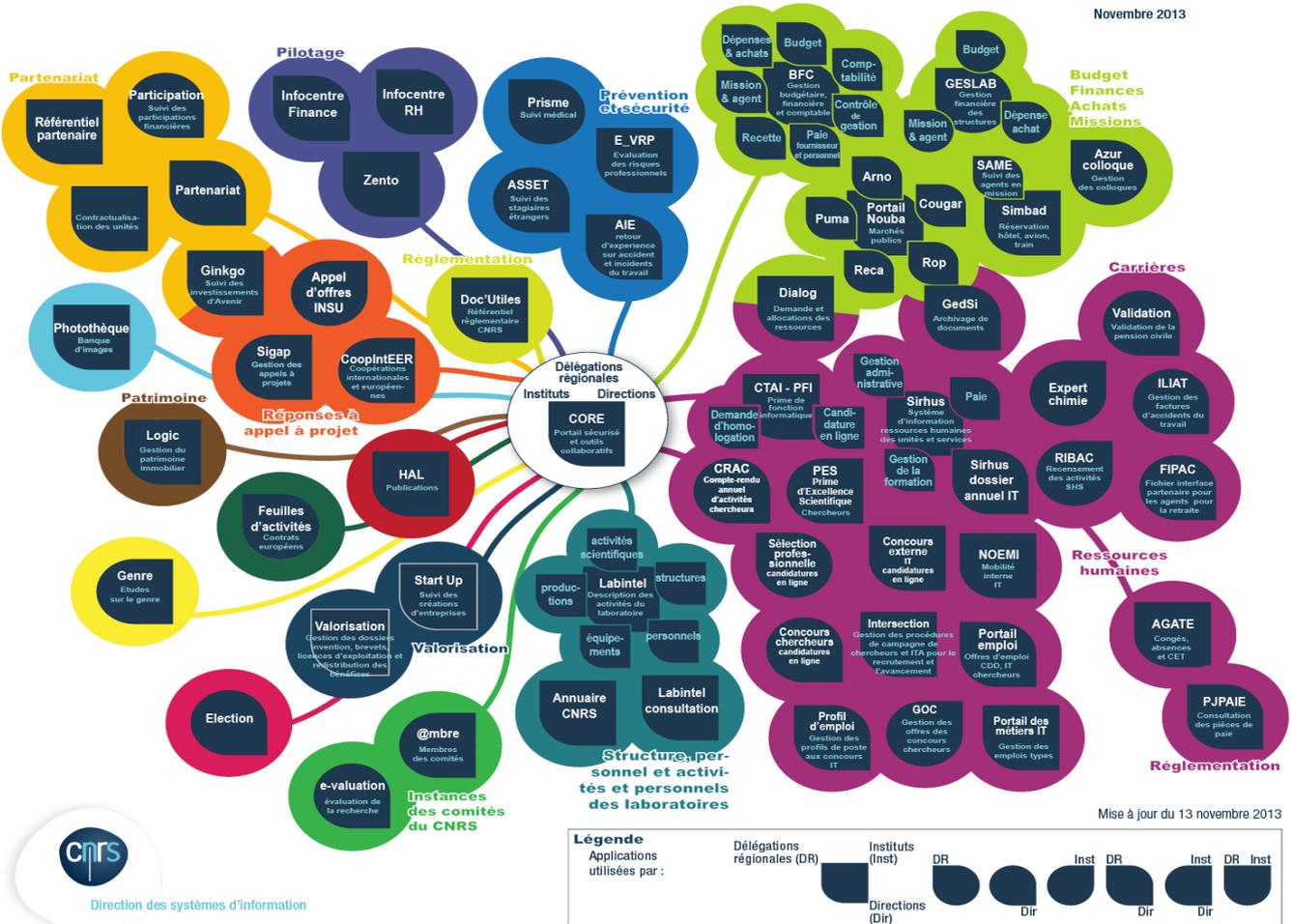
Source : CNRS. Novembre 2013.

On retrouve en particulier dans ce schéma les applications évoquées sous 4, au cœur de la gestion des laboratoires avec les partenaires des unités mixtes : Dialog (demandes de moyens des laboratoires aux tutelles), Geslab (gestion des moyens des laboratoires) et Caplab (suivi des activités des laboratoires).

Graphique 17 : Les applications nationales existantes du CNRS (laboratoires et autres structures, y compris siège)

Les applications nationales du CNRS pour les délégations, les instituts et les directions fonctionnelles

Novembre 2013



Source : CNRS-Novembre 2013.

Le projet Zento, mis en place en 2012, assure notamment la mise en place de tableaux de bord de pilotage pour la direction de l'établissement.

**Encadré 5 : Le Projet « CORE » du CNRS**

Le CNRS propose de fédérer l'ensemble des chercheurs / ITA autour d'outils communs dédiés aux laboratoires, permettant de faciliter la production scientifique et de sécuriser le traitement des informations (en conformité avec les préconisations du SGDSN / ANSSI)<sup>38</sup>.

**Les enjeux**

- ◆ Simplifier le quotidien des laboratoires en proposant à la communauté scientifique un produit « sur-mesure », adapté à leurs modes de travail et à leurs contraintes ;
- ◆ Offrir une alternative sécurisée (plate-forme administrée en 24/7 et haute disponibilité, sur des infrastructures privées et localisées en France) aux outils portés par des Clouds publics (Google Apps, Dropbox, Microsoft 360 etc.) ;
- ◆ Faciliter la communication et le partage d'informations au sein des communautés, des réseaux sociaux professionnels et des collaborations transverses (comités scientifiques, référents, Idex, alliances, partenariats, disciplines scientifiques ou techniques ...)
- ◆ Optimiser les dépenses informatiques grâce à la standardisation des outils d'administration du laboratoire, réduire la charge administrative des chercheurs, IT et gestionnaires, et les décharger des contingences de maintenance des outils informatiques ;
- ◆ Renforcer la facilité d'utilisation de CORE en l'associant aux modules de messagerie, de suite bureautique, de recherche contextuelle, de *webconferencing* et de Gestion électronique des documents (GED) provenant du même éditeur (environnements homogènes et intégrés) ;
- ◆ Intégrer de façon sécurisée les partenaires externes aux processus de travail (laboratoire privé, correspondant étranger, prestataire, partenaire académique ...).

Remarque : le portail est décliné de façon similaire pour les entités administratives et fonctionnelles, et formaté de façon à pouvoir être déployé, si souhaité, dans l'ensemble des universités et écoles (fortes interactions « sensibles » entre administration et laboratoires : brevets, contrats, RH, valorisation etc.).

**Un portail structuré en trois couches**

Mon entité : Outils standards d'aide au pilotage administratif au quotidien de l'unité et des relations avec les tutelles (carte d'identité du labo, agenda du labo, tableaux de bord, gestion des temps, des formations, des réservations, des colloques, des stocks, documentation laboratoire, etc.) ;

Mes informations : informations concernant le chercheur (*Curriculum vitae* (CV) internet, CV Core etc.) ainsi que la qualification, le partage et l'exploitation des informations scientifiques ;

Mes projets et collaborations : Gestion de projets scientifiques et d'appels à projets (partage sécurisé de documents, modèles types d'espace collaboratif pour la préparation des réponses aux appels à projets, agenda du projet, site Internet du projet, carte d'identité du projet, contrats, cahiers de laboratoire, etc.). Gestion des informations partagées, des communautés et des réseaux socio-professionnels (CV chercheur, thésaurus communs, espaces de communautés scientifiques ou techniques, forums de discussion, blogs, wikis, cartes d'identité des collaborations, etc.).

*Source : CNRS-Mission.*

Une infogérance globale a été mise en place pour le socle du SI relatif aux aspects financiers et ressources humaines *via* un accord cadre global 2009-2015 avec un groupement de prestataires (Bull, Cap Gemini, Logica).

Par ailleurs, le CNRS dispose d'un plan national de la sécurité des systèmes d'information, validé par le comité national de la sécurité des systèmes d'information<sup>39</sup> le 12 juin 2012, révisé annuellement.

L'offre actuelle du CNRS apparaît ainsi très riche et développée dans un schéma cohérent et intégré. Le CNRS se déclare disposé à :

<sup>38</sup> Secrétariat générale à la défense et à la sécurité nationale/agence nationale pour la sécurité des systèmes d'information.

<sup>39</sup> Commission permanente des achats du CNRS.

## Annexe I

- partager largement avec les partenaires de l'enseignement supérieur et de la recherche, les applications et les infrastructures (projet CORE et « cloud ») déjà développées ou qu'il entend développer ;
- participer à un travail collaboratif avec d'autres partenaires, notamment l'AMUE, pour assurer la construction d'un SI global cohérent de l'enseignement supérieur et de la recherche tout en minimisant les coûts de sa construction.

Le premier point soulève des questions importantes au regard du droit de la concurrence qui conduisent le CNRS à souhaiter être doté de la capacité de centrale d'achats (cf. 7 *infra*).

Le deuxième aspect est développé dans l'annexe X relative aux systèmes d'information.

**Tableau 24 : Extrait du tableau de suivi du plan relatif aux fonctions support**

Système d'information et environnement numérique (hors gestion UMR)	État au mois de		Résultat avancement
Messagerie unifiée	terminée	Oct.2012	Déployée pour les entités administratives et ouverte aux unités
CORE	terminée	Sept.2012	Montée en puissance progressive
Offre de services infrastructures et sécurité	terminée	Oct.2012	Ouverture de l'hébergement du site web en janvier 2012 et du cloud en octobre 2012

*Source : CNRS-Mission.*

## 7. La politique d'achat

### ◆ Organisation de la commande publique au sein du CNRS

Le CNRS a créé en 2007, une direction déléguée aux achats. Initialement rattachée à la direction des finances, celle-ci, devenue direction déléguée aux achats et à l'innovation (DDAI) est, depuis 2010, intégrée à la DSFIM (direction de la stratégie financière, de l'immobilier et de la modernisation), avec des compétences élargies par rapport au périmètre initial. Elle est ainsi porteuse de projets de modernisation administrative et a, notamment, comme axe stratégique, la conduite de la massification progressive des achats transverses (cf. ci-après).

Cette direction compte 12 ETPT : en sus du directeur, quatre acheteurs spécialisés, quatre juristes/acheteurs, un chef de projet et une assistante gestionnaire.

En outre, environ 50 ETPT sont présents dans les services achats/marchés des délégations régionales. La fonction achat est également présente dans les services logistiques et techniques ainsi que dans les services informatiques.

Au total, le CNRS compte plus de 1 200 donneurs d'ordre (« personnes responsables de marché ») qui interviennent dans les conditions décrites ci-après.

### ◆ Les achats « métiers » et les achats « courants »

Comme pour tous les organismes de recherche, la politique d'achats du CNRS est encadrée, d'une part par le code des marchés publics et d'autre part, par l'ordonnance n°2005-649 du 6 juin 2005 avec les dispositions dérogatoires introduites, pour les achats scientifiques, dits « métiers » par la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006.

## Annexe I

### Encadré 6 : Les dispositions dérogatoires pour les achats scientifiques.

La loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006 permet aux EPST de s'inscrire dans le cadre moins « contraignant » de l'ordonnance de 2005.

Le I de l'article 3 de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics est complété par un 5° ainsi rédigé :

« 5° Tous les établissements publics à caractère administratif ayant dans leur statut une mission de recherche, parmi lesquels les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, les établissements publics de coopération scientifique et les établissements publics à caractère scientifique et technologique, pour les achats de fournitures, de services et de travaux destinés à la conduite de leurs activités de recherche.

« Un décret en Conseil d'État fixe les modalités d'application de cette disposition et, notamment, les conditions dans lesquelles lesdits établissements fixent, en tant que pouvoir adjudicateur, les modalités de passation des marchés pour leurs achats scientifiques »

*Source : Mission.*

Dans ce cadre, chaque EPST détermine les catégories d'achats qu'il entend soumettre aux dispositions moins contraignantes de l'ordonnance de 2005.

**Encadré 7 : Les achats « métiers » et les achats « courants » au CNRS**

Les achats métiers sont intrinsèquement liés aux activités de recherche scientifique. Ces achats ne se retrouvent normalement pas dans une administration ne poursuivant pas ces activités. Cette typologie d'achats recouvre donc :

- les équipements de laboratoire (acquisition et maintenance) ;
- les consommables, produits et réactifs de laboratoire ;
- les animaux de laboratoire ;
- les services scientifiques ;
- les prestations intellectuelles scientifiques ;
- l'informatique scientifique (matériels, logiciels, services) ;
- la documentation (scientifique) ;
- la fabrication industrielle ;
- les services relatifs à la propriété intellectuelle ;
- les frais d'inscription aux colloques.

Les achats courants sont les achats d'une administration courante définis par les domaines d'achats suivants :

- alimentation, restauration, hôtellerie ;
- bureau, impression-reprographie ;
- parc véhicules ;
- fluides (électricité, gaz, chauffage, eau...) ;
- équipements et services pour les bâtiments (nettoyage, gardiennage, maintenance etc.) ;
- travaux de construction et d'aménagement ;
- création et entretien des espaces verts ;
- les services relatifs à la communication et à l'évènementiel ;
- les services relatifs aux déplacements professionnels (transport et hébergement) ;
- les assurances ;
- les services financiers et comptables ;
- les prestations intellectuelles non scientifiques (conseil, études, audits etc.) ;
- les formations et services de gestion des RH ;
- les services d'études, assistance et conseil non scientifiques ;
- l'expédition et le transport de marchandises ;
- l'informatique courante, les télécommunications et l'audiovisuel (matériels, logiciels, services).

*Source : CNRS.*

◆ **Les niveaux de décision en matière d'achats**

Pour les achats « métiers », considérés comme peu standardisables par le CNRS, les achats sont effectués au plus près du prescripteur, en l'occurrence l'unité de recherche :

- si le marché est inférieur à 130 k€, l'unité de recherche dispose d'une totale autonomie ;
- si le marché est supérieur à 130 k€, celui-ci est assuré avec le support de la délégation régionale (service achats/marchés).

## Annexe I

Pour les achats relatifs aux fournitures et services « transverses », la DDAI met en place divers marchés nationaux « massifiés » (informatiques, fournitures de bureau, abonnements aux périodiques scientifiques, téléphonie mobile, assurances, restauration, etc.). Elle a également signé une convention avec l'union des groupements d'achats publics (UGAP) pour certains segments d'achats. Les délégations régionales assurent la passation des marchés locaux pour leurs besoins propres (accueil, gardiennage, nettoyage, formations, etc.), pour les travaux et pour les marchés des unités de recherche supérieurs à 130 k€.

Selon les deux types d'achats et les montants des marchés, les procédures de contrôle interne diffèrent (cf. Tableau 26).

Le CNRS indique que le pilotage de la commande se réfère régulièrement aux indicateurs suivants :

- les cartographies achat (par code nomenclature, fournisseurs, etc.) ;
- les tableaux de résultats relatifs aux gains achats désormais à transmettre annuellement au service des achats de l'État (SAE) ;
- les indicateurs relatifs aux pratiques voyages du CNRS ;
- le taux de recours à l'UGAP ;
- quelques indicateurs qualitatifs et quantitatifs de suivi des marchés nationaux transverses.

**Tableau 25 : Procédures de marchés selon la nature des achats et les montants.**

Achats scientifiques		Achats « transverses »	
seuil	Procédures	seuil	Procédures
0 à 20 k€	Pas de formalisme particulier	0 à 15 k€	Pas de formalisme particulier
0 à 20 k€	Procédure adaptée avec publicité <i>via</i> le site PUMA <sup>40</sup> du CNRS	0 à 20 k€	Procédure adaptée avec publicité <i>via</i> le site PUMA du CNRS, ou autre
0 à 20 k€	Procédure adaptée avec publicité <i>via</i> le site PUMA du CNRS. Contrôle interne <i>a priori</i> systématique par vis du DR avant publicité	0 à 20 k€	Procédure adaptée avec publicité <i>via</i> le BOAMP <sup>41</sup> , complété le cas échéant d'une publicité sur le site PUMA du CNRS
130 k€ à 2 M€	Marchés formalisés conformément à l'ordonnance de 2005	130 k€ à 2 M€	Marchés formalisés conformément au code des marchés publics
>2 M€	Marchés formalisés conformément à l'ordonnance de 2005. Contrôle <i>a priori</i> systématique par la Commission permanente des achats du CNRS	>2 M€	Marchés formalisés conformément au code des marchés publics. Contrôle <i>a priori</i> systématique par la Commission permanente des achats du CNRS

*Source* : CNRS.

<sup>40</sup> Outil de Publicité des Marchés Adaptés (PUMA).

<sup>41</sup> Bulletin officiel des achats et marchés publics.

## Annexe I

**Tableau 26 : Les différents seuils et cadres de compétence des personnes responsables de marché.**

	Accords - cadres et marchés de travaux	Accords - cadres et marchés nationaux de fournitures et de services	Autres accords - cadres et marchés de fournitures et de services	marchés subséquents sur accords - cadres	Choix de l'attributaire du bon de commande sur marchés à bons de commandes multi attribués	Marchés de fournitures et de services, entrant dans le champ de compétence de la DSI	Accords - cadres et marchés de fournitures et de services pour les besoins de l'IN2P3 et de l'INSU pour les projets scientifiques nationaux
< 134 k€ HT	DU	DDAI	DU pour leurs besoins DR pour leurs besoins	DU pour leurs besoins DR pour leurs besoins	DU pour leurs besoins	DSI	DU
≥ 134 k€ HT	DR	DDAI	DR	DU pour leurs besoins DR pour leurs besoins	DU pour leurs besoins	DR05 ou DR14	DR si ≤ 1 M€ HT DDAI si > 1 M€ HT
NB : Contrôle <i>a priori</i> de la commission permanente des achats (CPA) pour tout marché et accord-cadre de fournitures et de services ≥ 2 M€ HT							

Source : CNRS.

## Annexe I

Les achats « métiers » (461 M€) représentent les deux-tiers des achats du CNRS (692 M€) : près de 80 % de ces achats métiers (361 M€) sont effectués au niveau des unités de recherche sur leurs propres marchés.

Pour les achats de fournitures et de services (232 M€), soit 72 % des « achats courants » (165 M€), plus de la moitié sont réalisés hors marchés transverses. Le CNRS observe que sur les 270 segments correspondants à ce type d'achats, 20 d'entre eux représentent 70 % du total.

Enfin, sur 675 000 commandes annuelles (et 27 000 fournisseurs), 95 % portent sur des montants inférieurs à 4 000 € et 50 % sur des montants inférieurs à 200 €, alors que seulement 1 % des achats correspondent à des montants supérieurs à 20 000 €.

**Tableau 27 : Achats « métiers » et achats « courants » du CNRS par type de marché et d'acheteur. 2013**

	Achats « courants » soumis au code des marchés publics			Achats « métiers » soumis à l'ordonnance de 2005		
	Types de marchés et d'acheteurs	Valeur (€)	%	Types de marchés et d'acheteurs	Valeur (€)	%
Fournitures et services	Commandes passées par le siège ou les DR sur marchés nationaux transverses	7 509 102	3	Commandes passées par les unités sur leurs propres marchés	361 028 168	78
	Commandes passées par le siège ou les DR hors marchés nationaux transverses	93 594 371	40	Commandes passées par les unités sur les marchés passés par les DR pour leur compte exclusif	90 045 741	20
	Commandes passées par les unités sur marchés nationaux transverses	66 399 783	29	Commandes passées par les unités sur les marchés passés par la DDAI pour leur compte exclusif	9 604 812	2
Travaux	Tous	64 246 334	28		0	0
	Total	231 749 591	100		460 662 686	100
	%	33,5			66,5	

Source : CNRS.

### ◆ Évolution des volumes d'achats au CNRS depuis 2010

L'augmentation des dépenses d'achats au CNRS sur la période 2010-2013 est essentiellement due aux dépenses en matière de services.

## Annexe I

**Tableau 28 : Volume total d'achats du CNRS (dépenses engagées en €) par type de marchés. Évolution 2010-2013.**

Types de marchés	2010	2011	2012	2013
Fournitures	372 580 817	357 678 560	365 081 266	371 802 766
Services	245 039 917	240 977 795	241 866 942	272 330 888
Travaux	48 207 872	88 754 770	36 380 393	48 278 622
<b>Total</b>	<b>665 830 615</b>	<b>687 413 135</b>	<b>643 330 612</b>	<b>692 414 290</b>

*Source : CNRS.*

La part des marchés sans appel à concurrence représente plus de la moitié des achats tandis que la procédure formalisée représente plus du tiers de ceux-ci.

La proportion des différentes procédures d'achat a peu évolué entre 2012 et 2013.

**Tableau 29 : Volume total d'achats du CNRS par type de marchés et de procédures. Évolution 2010-2013.**

Dépenses engagées (€)	Procédure adaptée sans publication d'un avis d'appel à concurrence		Procédure adaptée avec publication d'un avis d'appel à concurrence		Procédure formalisée	
	Marchés 2012	Marchés 2013	Marchés 2012	Marchés 2013	Marchés 2012	Marchés 2013
<b>Marchés de travaux</b>	9 780 118	13 084 425	12 834 631	15 604 043	18 996 873	35 557 866
<b>Marchés de fournitures</b>	322 829 769	346 241 858	62 178 000	59 949 000	202 331 209	206 373 085
<b>Marchés de services</b>			14 378 000	15 602 000		
<b>Total</b>	<b>332 609 887</b>	<b>359 326 283</b>	<b>89 390 631</b>	<b>91 155 043</b>	<b>221 328 082</b>	<b>241 930 951</b>
<b>% (par type de procédure)</b>	52 %	52 %	14 %	13 %	34 %	35 %

*Source : CNRS.*

Les volumes d'achats par les unités de recherche ont tendance à évoluer plus rapidement et plus régulièrement que ceux qui relèvent du siège ou des délégations régionales, plus erratiques.

**Tableau 30 : Volume total d'achats du CNRS (dépenses engagées en €) par les UMR et par les siège et les délégations régionales. Évolution 2010-2013.**

	2010	2011	2012	2013
Délégations régionales et siège	334 379 705	349 360 401	293 909 320	324 912 948
UMR	331 450 911	338 052 734	349 421 292	367 501 342
<b>Total</b>	<b>665 830 615</b>	<b>687 413 135</b>	<b>643 330 612</b>	<b>692 414 290</b>

*Source : CNRS.*

### ◆ Les cartes achat

Une procédure adaptée a été mise en place depuis 2005. Une première expérimentation a démarré sur les unités de la délégation régionale Ile-de-France Ouest et Nord. Deux consultations nationales, en 2007 et en 2011, ont débouché sur un marché avec BNP Paribas.

## Annexe I

La carte d'achat est généralisée au CNRS depuis fin 2009. Les commandes « carte d'achat » sont plafonnées à 2 000 euros TTC. De plus, chaque carte est plafonnée (plafond annuel par porteur) en fonction de l'activité « achat » du porteur. Depuis son déploiement, ce nouveau moyen de paiement a permis une optimisation des achats sur Internet et notamment l'inscription en ligne (souvent obligatoire) aux colloques.

Une structure de gestion et de contrôle des opérations carte d'achat est implantée au niveau des services financiers et comptables de chaque délégation régionale. Ces opérations sont assurées par un « gestionnaire programme carte d'achat (GPCA) ». Le GPCA a aussi pour fonction l'information des porteurs de carte, notamment au moment de la délivrance de leur carte. Le GPCA fait alors signer un engagement « porteur » avec toutes les obligations afférentes à l'utilisation de la carte d'achat.

**Tableau 31 : Cartes d'achats : nombre de cartes, de transactions, dépenses totales. 2010-2013**

	2010	2011	2012	2013
Nombre de cartes	1 800	2 300	2 500	2 700
Nombre de transactions	41 577	68 237	79 947	88 005
Montant total des achats TTC (€)	9 501 904	15 095 761	17 225 956	18 494 616

Source : CNRS.

### ◆ Le projet de dématérialisation des achats et de la facturation

Figurant parmi les trois projets majeurs du plan d'actions relatifs aux fonctions support, ce projet vise à automatiser complètement, à terme, la chaîne de la dépense, de la commande au paiement, avec conservation sécurisée des pièces. Le détail de ce projet figure en annexe XI.

### ◆ Achats : mutualisation

#### • Mutualisation au sein des services achats du CNRS

Le CNRS indique que la fonction « achats » fait partie des activités dont la mutualisation est mise à l'étude au sein de l'Ile-de-France (cf. 5).

#### • Actions concertées entre le CNRS et ses partenaires pour la massification d'achats

Le CNRS participe à deux catégories de groupements :

- les groupements de commande nationaux, notamment l'UGAP.
- le groupement de commande piloté par le service des achats de l'État (SAE), notamment dans le cadre du projet GAUSS<sup>42</sup>, relatif aux consommables des laboratoires.

Par ailleurs, pour la grosse instrumentation scientifique<sup>43</sup>, l'AMUE et le CNRS se sont groupés afin de mutualiser leurs besoins et mettre en place un dispositif d'accord-cadre en multi-attribution offrant un cadre contractuel renforcé et un assouplissement consécutif des contraintes administratives. Le montant annuel estimatif est de 75 M€ HT.

<sup>42</sup> Le projet GAUSS (groupement d'achats universels scientifiques) est piloté conjointement par l'UGAP et le SAE en partenariat avec des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche ; il porte d'abord sur des consommables de laboratoires.

<sup>43</sup> Microscopes, spectromètres, spectroscopes, lasers impulsionsnels, séquenceurs d'ADN à haut débit, cytomètres, appareils de mesures des propriétés magnétiques.

## Annexe I

Pour les achats de matériel informatique, le groupement de commandes inter-établissements Matinfo3 (CNRS, INRA, INRIA, INED, IRSTEA, AMUE, groupement RENATER<sup>44</sup>), coordonné par le CNRS, a abouti à la mise en place d'un marché de 400 M€ HT sur quatre ans, ouvert depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2013. Ce marché succède à deux initiatives de même nature, Matinfo 1 et 2, aux périmètres plus réduits.

D'autres marchés de même nature existent, par exemple dans le domaine de la documentation scientifique<sup>45</sup>, pour des montants plus modestes.

Le CNRS estime le gain annuel de la mise en place de Matinfo 3 à plus de 3 M€ pour son seul compte, soit plus de 13 M€ sur la période couverte par le marché<sup>46</sup>.

L'AMUE étant centrale d'achats pour ses adhérents, ceux-ci peuvent bénéficier de ce marché (cf. *infra* s'agissant de la demande du CNRS d'être reconnu comme centrale d'achats).

Enfin, le CNRS est membre du groupe achats recherche (GAR) dont il coordonne aujourd'hui les travaux. Cette structure informelle d'échanges entre les services achats des EPST membres, du CEA, de l'AMUE et de quelques EPCSCP<sup>47</sup> vise à harmoniser la transposition des règles par ses membres, échanger les bonnes pratiques, réfléchir à la mutualisation des achats et marchés entre les membres, notamment au sein des UMR. Ce groupe a notamment élaboré la nouvelle nomenclature achat de la recherche et de l'enseignement supérieur (NACRES), Elle devrait être appliquée dans les UMR par les universités, le CNRS et l'INSERM en 2014.

- **Les achats dans les UMR**

Dans les UMR en DGG, c'est le délégataire (établissement gestionnaire) qui assure les achats.

Mais de manière générale, les achats par les UMR se décident au cas par cas, en fonction des marchés, des outils et des procédures des différentes tutelles.

Le recours à l'outil PUMA (cf. *supra*) par l'IRD et l'université d'Aix-Marseille va dans le sens d'une plus grande convergence et de gains potentiels.

Le CNRS se déclare disposé à mettre à disposition d'autres outils allant dans ce sens, sous réserve des contraintes juridiques.

- ◆ **Le plan d'action 2012-2015 et les gains achat**

Le plan d'action du CNRS en la matière prévoit quatre actions principales dont trois ont été évoquées *supra* de manière plus large ;

- la massification des achats : cet objectif se décline dans le cadre du plan 2012-2015 selon deux actions concernant, l'une les fournitures de bureau et l'autre, le matériel informatique ;
- un troisième axe concerne la dématérialisation des achats.

La quatrième action visait à établir une méthodologie de calculs et de suivi des gains achats.

---

<sup>44</sup> RENATER : réseau national pour la technologie, l'enseignement et la recherche.

<sup>45</sup> Par exemple, l'abonnement au *World of Science* pour environ 2 M€ annuels.

<sup>46</sup> Ce gain est calculé sur la base du volume de commandes 2012 auquel est appliqué le nouveau tarif.

<sup>47</sup> Les organismes de recherche impliqués sont le outre le CNRS, l'Institut national de la recherche agronomique (INRA), l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM), l'Institut national de recherche en informatique et automatique (INRIA), l'Institut de recherche pour le développement (IRD), l'Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (IRSTEA), l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (IFSTTAR), l'Institut national d'études démographiques (INED), le Commissariat à l'énergie atomique (CEA) joints à l'Agence de mutualisation des universités et établissements (AMUE), aux Universités de Lorraine, Paris-Descartes, Aix-Marseille et Évry, et au Museum d'histoire naturelle.

## Annexe I

Lors de l'audit IGAENR de 2011, les actions retenues dans le domaine des achats estimaient alors les gains potentiels annuels à :

- 14,3 M€ pour les achats courants ;
- environ 20 M€ pour les achats scientifiques, à moyen et long terme.

Un document a été établi pour codifier le calcul des gains, mais il n'a plus d'effet dans la mesure où le SAE a édicté depuis un guide national en la matière. Ce guide précise les modalités d'application du décret n° 2013-623 du 16 juillet 2013 et de la circulaire du premier ministre du 31 juillet 2013 relatifs aux achats publics et notamment explicite le mode de mesure du gain annuel attendu de la part établissements publics, soit 2 % par an - 13,7 M€ pour le CNRS – pour la période 2013-2015<sup>48</sup>.

Le CNRS estime qu'il ne sera pas en mesure d'atteindre un tel objectif, pour plusieurs raisons :

- la part des achats réalisés par les UMR, soit les deux-tiers de ses achats, échappent encore largement à sa maîtrise ;
- sur les achats courants, la politique de massification qu'il a déjà engagée, ne peut sur certains segments, produire de nouveaux gains : il cite ainsi le marché des « missions » (40 M€/an, le principal segment annuel) pour lequel environ 80 % des achats sont totalement dématérialisés, donc sans coût de transaction - ou entraînent des coûts minimes comme pour les billets d'avions, soit 4 €.

Selon la méthode du SAE, les gains en 2013 ne représenteraient que 4,6 M€. Le CNRS estime à 6 M€ les gains qu'il serait en mesure d'obtenir en 2014.

### ◆ Une nouvelle étape : le schéma directeur achats pour 2014-2016

Le CNRS a soumis à son conseil d'administration du 25 mars 2014 un projet de « schéma directeur achat » 2014-2016.

Ce projet prévoit en particulier :

- la mise en place d'un autodiagnostic de la fonction achat au CNRS, qui lui permettra de mesurer sa « maturité » achat et définir des voies de progrès. Un premier groupe de travail s'est tenu le 13 février 2014 pour lancer cette démarche ;
- l'établissement d'une cartographie, d'une stratégie par domaines et le développement d'indicateurs de suivi adaptés ;
- la mise en œuvre des objectifs gouvernementaux fixés dans le cadre du décret n° 2013-623 du 16 juillet 2013 et les textes d'application (accès élargi aux PME, contribution à la diffusion de l'innovation, etc.).

### ◆ La demande du CNRS à n'être plus soumis qu'à l'ordonnance de 2005

Selon le CNRS, cette double soumission aux dispositions du code des marchés publics et de l'ordonnance de 2005 est source de complexité. Le CNRS demande à être soumis à un seul texte, en l'occurrence l'ordonnance, à l'instar des EPIC.

A ce titre, un groupe de travail a été constitué par le service des achats de l'État (SAE), associant le CNRS, l'INRA, un représentant des universités, la réunion des musées nationaux et le Centre Pompidou.

Le CNRS entend transmettre, dans les semaines qui viennent, à la direction des affaires juridiques des ministères économiques et financiers (DAJ) une demande afin que ce souhait puisse être pris en compte dans le cadre de la prochaine transposition des directives européennes relatives aux marchés publics.

---

<sup>48</sup> La circulaire précise que les gains correspondants resteront acquis aux établissements.

◆ **La possibilité pour le CNRS d'être centrale d'achats offrirait selon lui la possibilité de nouvelles mutualisations**

La mise à disposition de ses partenaires - y compris à titre gracieux -, par le CNRS d'outils existants ou à venir se heurte, selon l'organisme, aux règles des marchés publics. Le CNRS analyse les limites des solutions juridiques permettant la mutualisation des achats entre personnes publiques de la manière résumée succinctement comme suit.

S'agissant de la mise en œuvre de nouveaux projets, deux voies se présentent :

- le groupement de commandes, qui permet à plusieurs pouvoirs adjudicateurs, comme évoqué *supra* (marchés relatifs au matériel informatique ou à l'instrumentation scientifique), de se « grouper », sans créer une personne morale, pour passer un marché avec un co-contractant ; une convention de groupement doit être signée *a priori* par l'ensemble des partenaires, chacun s'engageant à signer ensuite avec le co-contractant retenu à hauteur de ses besoins propres, préalablement déterminés. Ce dispositif, ponctuel, rencontre plusieurs limites : le nombre des partenaires ne peut être, en pratique, trop élevé, mais surtout, il est inopérant pour les établissements qui n'en sont pas membres *a priori* (excluant en particulier ceux dont les besoins ne sont pas avérés au moment de la mise en place du groupement, ou ceux qui n'existaient pas - cas de figure fréquent dans l'écosystème de l'enseignement supérieur et de la recherche, en pleine restructuration -) ;
- la « quasi régie » : un opérateur de mutualisation, doté de la personnalité morale, et regroupant - exclusivement - des pouvoirs adjudicateurs publics qui le contrôlent conjointement peut, sous réserve qu'il n'agisse que pour ses membres, faire bénéficier ces derniers de ses prestations sans mise à la concurrence. C'est ainsi le cas de l'AMUE.

Ces moyens peuvent être mobilisés conjointement pour de nouveaux projets. Un groupement CNRS-AMUE pour le développement de nouvelles applications permet de les associer dans les marchés correspondant, puis, *via* l'AMUE, d'en faire bénéficier l'ensemble des partenaires membres de l'AMUE sans qu'ils soient eux-mêmes, dès l'origine et individuellement membres du groupement.

En revanche, s'agissant de la mise à disposition de produits ou services préexistants, la question est beaucoup plus délicate. Elle est cependant importante pour un fonctionnement harmonieux des structures de la mixité, en particulier les UMR, pour lesquels le CNRS propose de mettre à disposition des outils informatiques<sup>49</sup> qu'il a déjà développés afin de réduire les coûts ; elle peut également concerner plus largement l'ensemble des structures des établissements, au-delà des seules UMR. Ainsi, selon le CNRS :

- la constitution d'un nouveau groupement de commandes auquel participerait le CNRS au terme des marchés de licences ou d'hébergement des applications concernées serait néanmoins une voie hasardeuse : l'acquisition, par le CNRS et ses partenaires, de droits ou produits complémentaires et nécessaires à l'usage de produits dont le CNRS a la pleine propriété, pourrait être sujette à caution ; en outre, le groupement ne règle pas en lui-même la question des conditions du transfert des produits dont le CNRS est propriétaire ;

---

<sup>49</sup> Dans le domaine des applications informatiques, la situation est singulièrement complexe. En effet, un opérateur se trouve souvent dans la situation d'être :

- propriétaire de tout ou partie des droits correspondant aux développements qu'il a lui-même assurés ;
- mais aussi, titulaire des licences correspondant à tout ou partie de l'usage de l'application considérée et, fréquemment, d'un marché de maintenance et d'hébergement, également pour son seul compte.

## Annexe I

- sur ce dernier point, la quasi-régie n'apporterait pas de solution et l'adhésion du CNRS à un opérateur ayant cette qualité (en l'espèce, l'AMUE), ne permettrait pas à ce dernier, soumis aux règles de la commande publique, de s'exonérer de mettre le CNRS en concurrence pour l'acquisition des produits que celui-ci se propose de mettre à disposition (ndrl : à titre onéreux sinon il ne s'agit plus d'un marché public).

Le CNRS note toutefois que le juge communautaire a admis une exception, lorsque la mise à disposition de biens et de services a pour objet d'assurer le bon fonctionnement d'un même service public : cette circonstance pourrait être invoquée dans le cas des UMR, mais en tout état de cause pas au-delà, lorsqu'il s'agit de produits ou de services intéressant au-delà du champ de la coopération, les partenaires du CNRS.

La création d'un nouvel opérateur de mutualisation, par apport des services et produits considérés, paraît également être une voie incertaine au CNRS : cette création supposerait en particulier que les autres partenaires procèdent eux-mêmes à des apports dans des conditions telles que le juge pourrait être amené à y voir un moyen de contourner le droit de la commande publique.

En définitive, le CNRS considère que la voie la plus sûre serait sa qualification en tant que centrale d'achats. Celle-ci dispose d'un pouvoir adjudicateur habilité à passer des marchés qui seront utilisés par d'autres pouvoirs adjudicateurs sans que chacun de ces derniers se soit engagé formellement, sous réserve qu'ils aient préalablement été identifiés comme bénéficiaires potentiels, que leurs besoins aient été pris en compte *a priori* dans le cahier des charges du marché, et naturellement qu'ils en acceptent ensuite les conditions.

Cette reconnaissance supposerait une modification du décret fondateur du CNRS.

La mission a saisi la direction des affaires juridiques des ministères économiques et financiers afin de connaître précisément le cadre juridique encadrant ce type de questions (cf. Annexe X).

**Tableau 32 : Extrait du tableau de suivi du plan relatif aux fonctions support**

Politique des achats	État au mois de février 2014	Résultat avancement
Dématérialisation des achats par portail en ligne	En cours	Intégration dans Geslab prévue en 2014
Dématérialisation des factures	En cours	Déploiement prévu à partir d'avril 2014
Massification des achats : fourniture de bureaux	Terminée	Marché notifié en septembre 2012
Massification des achats : Matinfo	Terminée	Marché en place depuis le 1 <sup>er</sup> juillet 2013
Mesure de la performance des achats	Achevé	Le guide interne a été abandonné car le SAE a diffusé un guide spécifique en la matière

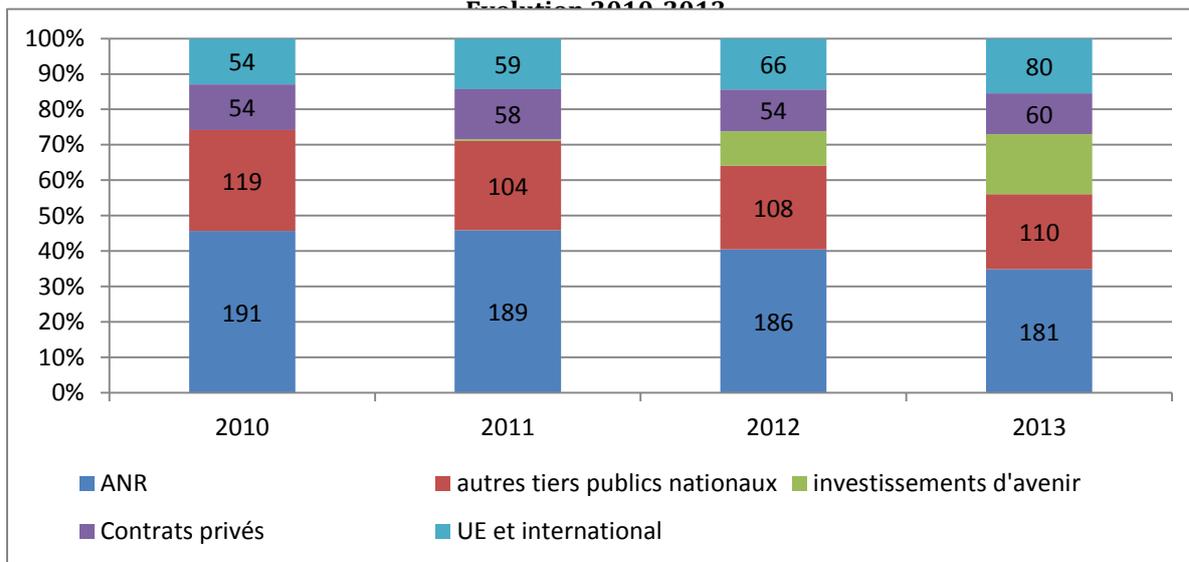
*Source : CNRS-Mission.*

## 8. Les ressources propres et les fonctions support

En 2000, les ressources propres du CNRS ne représentaient que 12 % de ses ressources totales (241 M€ sur 2 050 M€). Après une légère croissance jusqu'en 2004 (14 %), ce taux a crû régulièrement depuis, pour atteindre 22 % en 2013 (744 M€ de ressources liées à l'activité de recherche, dont 519 M€ de contrats de recherche – cf. Tableau 7 *supra* - pour un budget de 3 423 M€).

## Annexe I

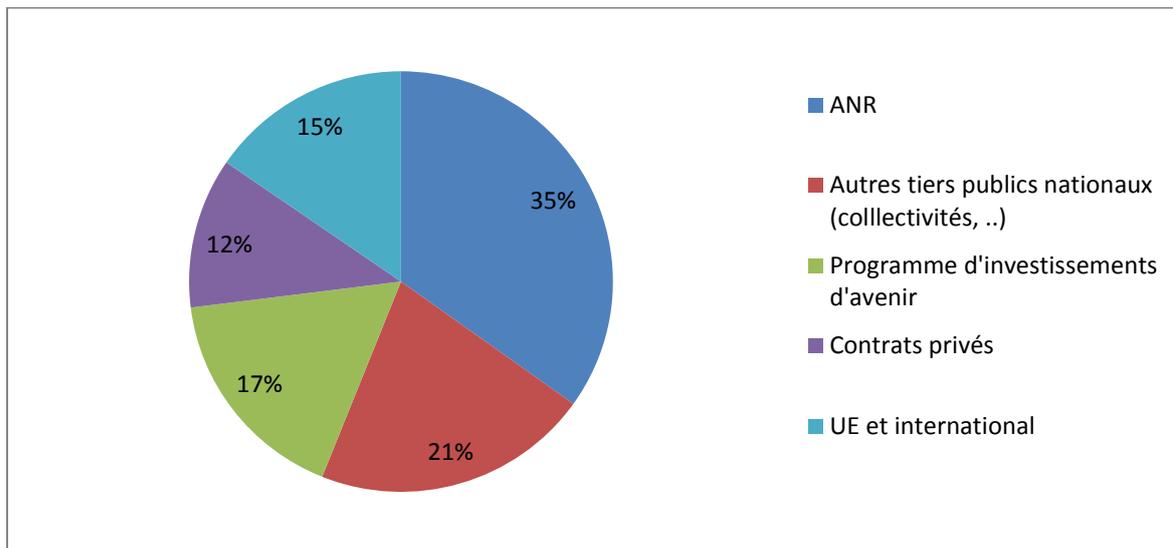
**Graphique 18 : Contribution des différentes origines de contrats de recherche (en M€).**



*Source : CNRS.*

Au sein de ces contrats, la part publique est prépondérante. A eux seuls l'ANR et les programmes d'investissements d'avenir (financés par l'ANR) représentent plus de la moitié, les contrats européens 15 %, tandis que les contrats privés ne comptent que pour 12 %.

**Graphique 19 : La ventilation des ressources sur contrats de recherche. 2013**



*Source : CNRS-Mission.*

Ce développement des contrats et plus généralement des ressources propres s'est traduit par une évolution importante du nombre de contrats à durée déterminée qui, si elle apparaît en légère diminution globale sur la période 2010-2013, est en forte hausse pour les recrutements effectués sur ressources propres (11,8 % en quatre ans) tandis qu'elle régresse fortement pour les recrutements sur subvention d'État (- 50 % sur la même période).

## Annexe I

**Tableau 33 : Évolution du nombre de contrats à durée déterminée selon la source de financement.2010-2013**

Origine du financement	2010	2011	2012	2013
Subvention d'État	3 060	2 651	2 126	1 526
Ressources propres	7 084	7 353	7 655	7 919
Total	10 144	10 004	9 781	9 445

*Source : CNRS.*

Cette évolution majeure a des conséquences importantes dans la mesure où ces ressources nouvelles ne sont mobilisées qu'au prix d'un travail de prospection et de gestion administrative pesant sur l'activité des chercheurs et des services support.

Afin de prendre en compte ces charges administratives, des prélèvements pour frais de gestion sont appliqués qui varient selon la nature du co-contractant :

- pour les contrats privés, ce taux correspond :
  - au taux appliqué dans le cadre des conventions avec le partenaire hébergeur ;
  - à 10 %, si le CNRS est hébergeur ou qu'il n'existe pas de convention.
- pour les contrats ANR et les projets d'investissements d'avenir (PIA) financés par l'ANR, le taux est de 4 % du coût total des dépenses hors frais généraux. Le gouvernement vient de décider de porter ce taux à un maximum de 8 % pour les labex et les Idex ;
- pour les contrats européens, le taux prélevé est, soit de 10 %, soit un autre taux s'il en est ainsi décidé dans le cadre des contrats quadriennaux ou quinquennaux de l'unité. Le prélèvement s'effectue sur les dépenses financées et dans la limite des coûts indirects financés ;
- Les conventions quinquennales de site (cf. 5 *supra*) ont donné l'occasion au CNRS et aux partenaires concernés de fixer des règles partagées pour les contrats privés (cf. Tableau 34).

**Tableau 34 : Taux de prélèvements sur contrats privés fixés dans les conventions quinquennales de site du CNRS**

	Normandie	Bourgogne-Franche-Comté	Rennes	Grenoble	Toulouse	Clermont-Ferrand	Bordeaux
<b>Taux global (Sauf ANR et PIA)</b>	12 %	12 %	> 10 %	> 8 % et "aller vers taux unique"	> 10 % (Toulouse 1) et > 11 % autres	10 %	20 %
dont affecté au gestionnaire	4 %	-	cas par cas	-	5 %	5 %	5 %
dont affecté à l'hébergeur	8 %	-	-	-	-	5 %	15 %

*Source : Conventions quinquennales de site du CNRS-Mission.*

Ces frais de gestion sont prélevés par les délégations régionales. Pour les contrats ANR et les PIA, ils abondent leur budget de fonctionnement. Pour les contrats industriels et les contrats européens, deux situations se présentent :

- lorsque l'unité relève exclusivement du CNRS, le prélèvement abonde le budget de la délégation régionale à hauteur de 66 % et les actions du laboratoire pour 34 % ;

## Annexe I

- lorsque l'unité est mixte, le prélèvement est réparti en deux parts, l'une pour l'infrastructure et l'autre pour le soutien à la recherche :
  - la part relative à l'infrastructure est déterminée par le contrat quadriennal ou quinquennal de l'unité : elle est reversée à l'hébergeur lorsque celui-ci n'est pas le CNRS, soit répartie en deux sous-ensembles lorsque le CNRS héberge l'unité (66 % pour la délégation régionale, 34 % pour le laboratoire) ;
  - l'autre part, soit le solde relatif au soutien à la recherche, va pour 66 % à délégation régionale, et 34 % au laboratoire.

Par ailleurs, les aides ANR donnent lieu à un préciput correspondant à 11 % des aides reçues au titre de l'année précédente. Le CNRS utilise cette ressource (montant au titre de 2012 ; 5,7 M€ ; au titre 2013 ; 6,4 M€<sup>50</sup>) pour améliorer l'environnement de travail des laboratoires, en particulier afin de :

- sécuriser et moderniser les infrastructures immobilières et mobilières des unités de recherche (4 M€ en 2013) ;
- financer des dépenses d'action sociale au bénéfice des agents recrutés sur contrats ANR (1 M€ en 2013).

Cette ressource n'est pas utilisée pour financer les fonctions support.

Le CNRS considère que les charges de gestion engendrées par cette évolution des ressources propres excèdent les possibilités de prise en charge dans le cadre des procédures actuelles, notamment de l'ANR.

## 9. L'international : état des lieux et mutualisations possibles

### ◆ Le CNRS est fortement engagé en Europe et dans le monde.

En Europe, le CNRS participe aux cinq grands programmes de recherche mis en place par la Commission européenne et a signé près de 1 200 contrats depuis le début du septième programme-cadre de recherche et de développement (PCRD 2007-2013).

A l'international, au-delà des 40 conventions bilatérales de coopération et du financement des 293 projets internationaux de coopération scientifique (PICS) entre laboratoires des 158 laboratoires internationaux associés (LIA)- collaboration entre équipes françaises et un partenaire étranger -, de la mise en réseaux de laboratoires à travers 105 groupements de recherche internationaux (GDRI), le CNRS participe à :

- ◆ 27 unités mixtes internationales (UMI), laboratoires conjoints analogues aux unités mixtes de recherche (UMR), 3 unités de service et de recherche (USR) et 1 unité propre de service (UPS) ;
- ◆ 25 unités mixtes-instituts français à l'étranger (UMIFRE), en partenariat avec le ministère des affaires étrangères.

Plus de la moitié des publications du CNRS sont conjointes avec des partenaires étrangers, dont un tiers impliquant au moins un pays de l'union européenne.

---

<sup>50</sup> Le préciput au titre d'une année calculé sur la base des montants versés de cette année est alloué à l'établissement hébergeur l'année N+1.

## Annexe I

**Tableau 35 : Implantations scientifiques du CNRS à l'étranger. Moyens mis en œuvre. 31 décembre 2013**

Pays	Type d'implantation scientifique	ETP scientifiques. du CNRS	ETP scientifique. étrangers	ETP MAE	Budget CNRS (€)	ETP support CNRS	Coût standard (€) <sup>51</sup>
Afrique du Sud	1 UMIFRE	2	-	2	11 000	0	118 520
Allemagne	1 UMIFRE	5	2	2	69 000	1	99 372
Argentine	1 UMI	1	-	-	20 000	-	128 604
Autriche	1 UMI	0	-	-	0	0	-
Brésil	1 UMI	1	-	-	0	-	126 180
Canada	4 UMI	9	4	-	93 000	-	108 444
Chili	2 UMI	5	-	-	60 000	-	116 124
Chine	1 UMI, 1 UMIFRE	5,5	1	4	44 000	1	146 592
Égypte	1 UMIFRE, 2 autres USR	11	1	1	239 940	2	127 644
Espagne	1 UPS	4	-	-	-	-	100 512
États-Unis	5 UMI	10	-	-	150 500	2	144 864
Éthiopie	1 UMIFRE	1	-	2	30 400	-	148 560
Inde	1 UMI, 2 UMIFRE	3	-	8	79 000	-	143 472
Iran	1 UMIFRE	-	-	-	0	-	-
Israël	1 UMIFRE	5	1	1	153 440	2	137 520

<sup>51</sup> Le CNRS indique qu'en l'absence de « coût standard » défini pour les ETP fonctions supports expatriés à l'étranger, le choix a été fait de partir d'une simulation du coût le plus représentatif soit : un assistant-ingénieur (AI) avec une épouse sans emploi et un enfant de moins de 10 ans. Dès lors le CNRS, à l'aide d'un outil dédié, a additionné le salaire brut chargé, l'indemnité de Résidence à l'Étranger d'AI marié avec un conjoint sans emploi et un enfant de moins de 10 ans. Les IRE (Indemnités de Résidence à l'Étranger) représentent des montants très importants dans le coût d'un ingénieur ou technicien (IT) à l'étranger. Ainsi, pour un AI avec conjoint sans emploi et un enfant de moins de 10 ans en fonction au Japon, les éléments de salaire sont les suivants :

- ◆ Salaire brut chargé : annuel = 25.392 + charge patronale = 33.965
- ◆ IRE : mensuel 5.046 donc annuel = 60.552
- ◆ SFTI (conjoint sans emploi) : mensuel = 504,62 donc annuel = 6.055
- ◆ Enfant de moins de 10 ans : mensuel 1.021 donc annuel = 12.252
- ◆ TOTAL : 25.392 + 33.965 + 60.552 + 12.252 = 138.216 €

Annexe I

Pays	Type d'implantation scientifique	ETP scientifiques. du CNRS	ETP scientifique. étrangers	ETP MAE	Budget CNRS (€)	ETP support CNRS	Coût standard (€) <sup>51</sup>
Italie	1 UMI, 1USR	5	1	-	85 000	-	102 444
Japon	3 UMI, 1 UMIFRE	7,5	5	3	248 000	1	138 216
Kenya	1 UMIFRE	0	-	3	14 500	-	-
Liban	1 UMIFRE	8	-	19	147 000	1	152 280
Maroc	1 UMIFRE	4	1	1	23 600	1	108 216
Mexique	1 UMI, 1 UMIFRE	2	1	4	77 240	-	125 940
Nigéria	1 UMIFRE	0	-	3	11 600	-	-
Ouzbékistan	1 UMIFRE		-	1	5 000	-	-
Pays-Bas	1 UMI	0	-		0	0	-
Pérou	1 UMIFRE	2	-	4	28 240	-	118 860
République tchèque	1 UMIFRE	-	-	1	22 000	-	-
Royaume-Uni	1 UMIFRE	3	2	1	56 160	1	117 252
Russie	1 UMI, 1 UMIFRE	4	2	1	56 600	-	149 928
Sénégal	1 UMI	1	-	-	122 000	1	118 892
Singapour	2 UMI	1	3	-	105 000	1	141 684
Soudan	1 UMIFRE	0	-	2	11 500	-	-
Thaïlande	1 UMIFRE	1	4	2	19 000	-	128 231
Tunisie	1 UMIFRE	1	-	4	23 220	-	107 321
Turquie	1 UMIFRE	2	-	4	43 200	-	127 230
Viet Nam	1 UMI	2	-	-	19 000	-	127 290
Yémen	1 UMIFRE	0	-	1	13 000	-	-
Total	25 UMIFRE, 27 UMI, 3 USR, 1 UPS	106	28	74	2 081 140	14	-

Source : CNRS.

## Annexe I

- ◆ Le CNRS appuie son action européenne et internationale sur un réseau de 10 bureaux de représentation à l'international.

**Graphique 20 : Les délégations du CNRS en Europe et à l'international**



Source : CNRS.

Le réseau des bureaux du CNRS à l'étranger (10 bureaux) joue un rôle majeur dans le déploiement de la politique internationale du CNRS. Le choix des implantations des bureaux correspond aux pays ou zones géographiques où le CNRS souhaite faire un effort particulier de développement de ses coopérations. Il peut s'agir de grands pays industrialisés (États-Unis, Japon) ou de grands pays émergents (Chine, Inde, Brésil, Russie), mais aussi de régions où les liens sont historiques (Vietnam), ou encore de pays où les coopérations sont en plein essor (Afrique du Sud, Malte pour la Méditerranée).

L'implantation d'un bureau n'est pas nécessairement pérenne, elle peut notamment avoir pour vocation d'accompagner des programmes spécifiques (comme le programme interdisciplinaire MISTRALS en Méditerranée, qui étudie les impacts du changement climatique dans cette zone géographique). Cinq bureaux de représentation ont ainsi été fermés (Londres, Bonn et Barcelone pour cause de faible valeur ajoutée dans un contexte européen, Tunis en raison de tensions entre différents pays et Santiago de Chili).

Ces bureaux exercent d'abord une mission de prospection, de consolidation et de structuration des partenariats scientifiques. Ils contribuent au rayonnement du CNRS et assurent une mission de veille prospective sur l'activité scientifique des partenaires étrangers.

Certaines implantations sont communes avec l'IRD (Pretoria, Hanoï) ou l'étaient (Santiago de Chili, l'IRD envisageant pour sa part une relocalisation au Pérou).

Le CNRS observe que certains établissements universitaires français ont commencé à ouvrir des représentations (Chine, Brésil, en particulier) et qu'il pourrait être à la fois économe et efficace de chercher à mutualiser ses efforts de rayonnement international.

## Annexe I

**Tableau 36 : Fonctions support du CNRS mobilisées pour ses bureaux de représentation internationale. 31 décembre 2013**

Pays	Date de création	Zone couverte	ETP	Budget (€)	Localisation	Mutualisation
Afrique du Sud (Prétoiria)	2011	Afrique du Sud	0	20 000	Privé	Locaux avec IRD
Belgique (Bruxelles)	1988	U.E.	3,6	95 000	Privé	Regroupement avec le CLORA <sup>52</sup> prévu
Brésil (Rio)	2010		2	31 000	Maison française à l'étranger	Maison française à l'étranger
Chine (Pékin)	1995	Chine	2,8	42 000	Ambassade	-
États-Unis (Washington)	1992	U.S.A., Canada, Mexique	3	21 000	Ambassade	Actions communes avec INSERM
Inde (New-Delhi)	2011	Inde	1	30 000	Ambassade	-
Japon (Tokyo)	1992	Japon, Corée du Sud, Taïwan	2,5	35 000	Maison française à l'étranger	Maison française à l'étranger
Malte (La Valette)	2011	-	1	14 000	Université de Malte	-
Russie	1991	Russie	2,6	17 000	Académie des sciences de Moscou	-
Viet Nam (Hanoi)	2007	ASEAN	2	25 000	privé	Locaux avec IRD/CIRAD
<b>Total</b>			<b>20,5</b>	<b>330 000</b>	-	-

*Source : CNRS.*

La direction Europe de la recherche et coopération internationale (au sein de la DGD-S) met en œuvre la politique de coopération européenne et internationale du CNRS. Elle compte 10 agents.

Au-delà de ces effectifs, la délégation Paris Michel Ange gère l'ensemble des laboratoires et représentations du CNRS à l'international.

Sollicité par la mission, celui-ci les estime à :

- service financier et comptable : 9 ETP (sur un total de 36) ;
- service des ressources humaines : 10, 5 ETP (sur un total de 22,3) ;
- service partenariat et valorisation : 2, 18 ETP (sur trois).

Au total, l'activité internationale du CNRS implique donc près de 32 ETP au siège, 14 ETP dans les unités internationales, et 20, 5 ETP dans ses représentations internationales.

<sup>52</sup> Le Club des organismes associés (CLORA) a été créé en 1991 à Bruxelles par neuf organismes français (CEA, IRSTEA, CNES, CNRS, IFREMER, INRA, INSERM, ONERA) désireux de mettre en commun des compétences pour renforcer leurs relations avec l'Union européenne dans les domaines de la recherche, la technologie, l'innovation et la formation. Il s'est élargi aux universités, représentées par la conférence des présidents d'universités (CPU).

**ANNEXE II**

**INSERM**



# SOMMAIRE

<b>1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISME .....</b>	<b>1</b>
1.1. Statut, missions .....	1
1.2. Organisation générale .....	2
1.3. Organisation territoriale .....	3
1.4. Unités de recherche et partenariats scientifiques.....	4
1.4.1. <i>Les Unités de recherche (UR)</i> .....	5
1.4.2. <i>Les unités de service (US)</i> .....	5
1.4.3. <i>Les laboratoires de l'INSERM et les UMR auxquels il participe</i> .....	6
1.4.4. <i>Les autres unités</i> .....	6
1.5. Programme « investissements d'avenir » .....	7
1.6. Personnel.....	8
1.7. Fonctions support.....	10
1.8. Budget.....	14
<b>2. RELATIONS DE L'ORGANISME AVEC LES TUTELLES .....</b>	<b>14</b>
2.1. Le contrat d'objectifs 2012-2015 .....	14
2.2. Les lettres de mission au dirigeant.....	16
2.3. Le schéma pluriannuel immobilier .....	16
<b>3. PLAN D' ACTIONS RELATIF AUX FONCTIONS SUPPORT .....</b>	<b>17</b>
<b>4. UNITÉS MIXTES DE RECHERCHE.....</b>	<b>19</b>
<b>5. POLITIQUE DE SITE .....</b>	<b>25</b>
<b>6. SYSTÈMES D'INFORMATION.....</b>	<b>27</b>
<b>7. POLITIQUE DES ACHATS.....</b>	<b>28</b>
<b>8. RESSOURCES PROPRES .....</b>	<b>32</b>
<b>9. POLITIQUE D'EXTERNALISATION .....</b>	<b>36</b>
<b>10. INTERNATIONAL .....</b>	<b>36</b>



## 1. Présentation de l'organisme

### 1.1. Statut, missions

L'Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale est un établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST) placé sous la double tutelle du ministère de la santé et du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ses missions et son organisation sont définies par le décret n°83-975 du 10 novembre 1983 modifié.

Il développe des recherches dans le champ des sciences de la vie et de la santé et dans les disciplines qui concourent au progrès sanitaire et médical. Il doit contribuer à la veille scientifique et à l'élaboration de la politique nationale de la recherche et de la santé. Il a une mission de formation, une mission de valorisation de la recherche et une mission d'expertise.

Il développe ses activités de recherche à travers 278 unités de recherche (en 2014), toutes mixtes avec des universités. Les unités mixtes de recherche (UMR) auxquelles l'INSERM participe sont toutes en association avec des universités : 47 d'entre elles associent, en outre, le CNRS (40 UMR, proprement dites et 7 ERL ; cf. *infra*) et 7 autres impliquent le CEA à Saclay, Fontenay et Grenoble.

Le potentiel scientifique de l'INSERM est concentré à 40 % en Île-de-France et à 80 % sur douze sites. Le reste correspond à des unités disséminées sur divers sites de taille moyenne ou petite que l'INSERM soutient sur la base de la qualité scientifique de leur recherche et pour des durées de cinq ans renouvelables comme sur l'ensemble des sites.

L'INSERM contribue à plus de 9 700 publications dont près de 4 600 cosignées par au moins un partenaire d'un autre pays. Les effectifs de l'organisme se présentent comme suit :

**Tableau 1 : Effectifs de l'organisme au 31 décembre 2013 (ETP)**

	<b>Chercheurs permanents</b>	<b>Doctorants</b>	<b>Post-doctorants</b>	<b>Chercheurs contractuels confirmés</b>	<b>ITA</b>	<b>Personnels occasionnels (vacataires)</b>	<b>Total</b>
Effectifs au 31/12/2013 (en ETP)	2 143	473	482	568	4 073	443	8 185

*Source : INSERM.*

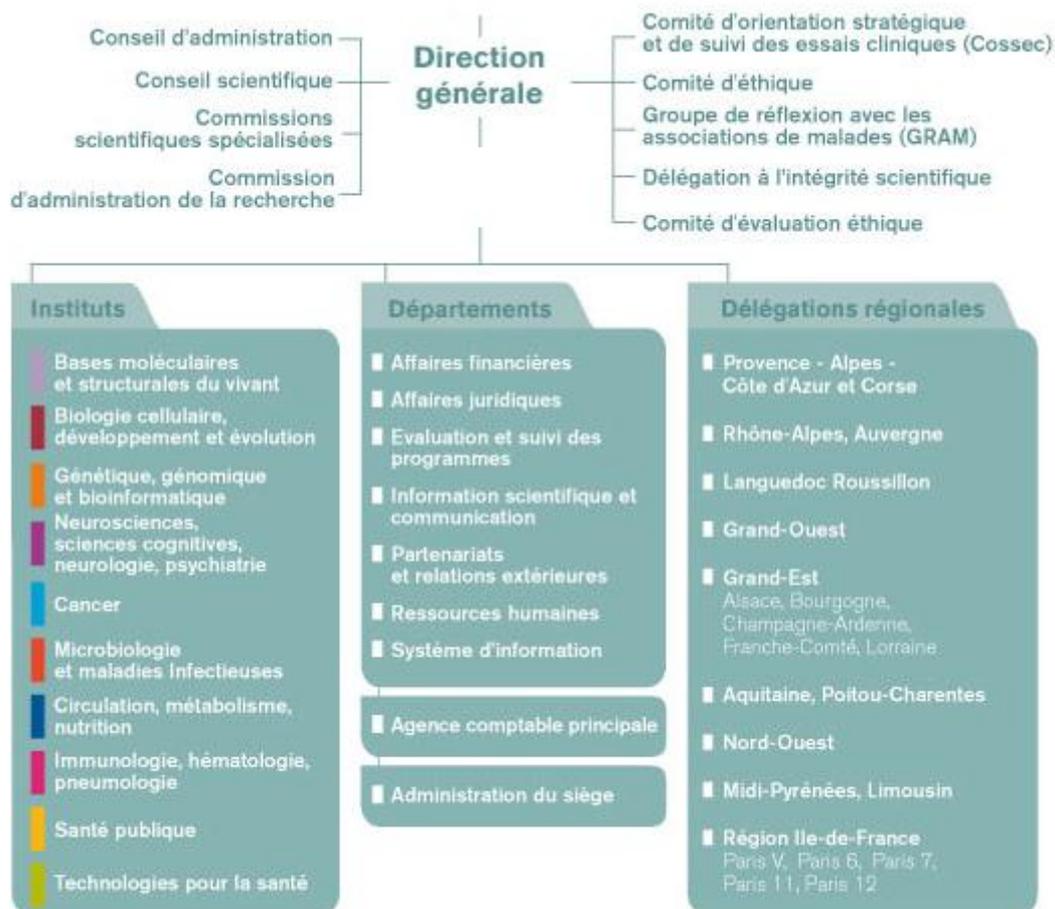
Enfin, ces dernières années, l'INSERM a connu deux importants élargissements de son périmètre avec la gestion du plan Cancer coordonné avec l'INCa<sup>1</sup> en 2011 et le rattachement en 2012 de l'Agence nationale de recherche sur le SIDA et les hépatites virales (ANRS). La création en 2009 de l'alliance AVIESAN a significativement modifié le positionnement de l'INSERM vis-à-vis de ses partenaires et l'organisation de l'institut a été adapté en conséquent (cf. *infra*).

<sup>1</sup> Institut national du cancer (loi n°2004-806 du 9 août 2004 relative à la politique de santé publique) : assure la programmation et le financement sur appels à projets de la recherche sur le cancer.

## 1.2. Organisation générale

L'INSERM est dirigé par un président qui exerce les fonctions de directeur général (art. 5 et art.10-1 du décret n°83-975 du 10 novembre 1983 modifié), nommé par décret du Président de la République, pour une durée de quatre ans renouvelable une fois. Il est assisté d'un directeur général délégué nommé par lui (le texte du décret prévoyant, au demeurant, la possibilité de plusieurs directeurs généraux délégués). Trois ensembles doivent être distingués au niveau national : les conseils et commissions scientifiques spécialisées, les instituts thématiques et les départements administratifs.

Graphique 1 : Organisation de l'INSERM



Source : INSERM.

### ◆ Les commissions scientifiques spécialisées et les comités

Autour de la direction générale, outre les conseils d'administration et conseil scientifique, existent diverses instances spécifiques, commissions spécialisées et comités, orientés vers l'éthique et le contrôle des bonnes pratiques en matière de recherches biomédicales et de santé.

### ◆ Les instituts thématiques et l'alliance AVIESAN

Les disciplines couvertes par l'INSERM sont regroupées dans dix instituts dont dépendent les unités de recherche correspondantes auxquelles l'INSERM est lié.

Ces instituts thématiques, créés en 2009 ont une double fonction :

- ils constituent les directions opérationnelles de l'INSERM ;

## Annexe II

- ils sont le pendant institutionnel des Instituts thématiques multi organismes (ITMO) de l'Alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé (AVIESAN).

L'alliance AVIESAN a été créée le 8 avril 2009 par une convention réunissant les organismes de recherche suivants : INSERM, CNRS, CEA, INRA, INRIA, IRD, Institut Pasteur, et la Conférence des présidents d'université (CPU), rejoints ultérieurement par la conférence des directeurs généraux de Centres hospitaliers universitaires (CHU). Au travers de cette alliance, l'INSERM assure ainsi la coordination de l'ensemble des opérateurs de recherche dans le domaine des sciences du vivant et de la santé, à l'exception des domaines végétaux et animaux. Cette organisation, dépourvue de personnalité juridique, a eu pour objet de pallier la difficulté, jugée insurmontable à l'époque, de mettre en place l'institut unique des sciences de la vie et de la santé, selon les recommandations du rapport Zerhouni (Rapport de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur AERES 2008 sur l'INSERM). Les locaux d'Aviesan situés au Biopark (Paris 13<sup>ème</sup>), sont gérés par l'administration du siège de l'INSERM.

### ◆ Les départements administratifs

Le directeur général délégué conduit la politique administrative et financière de l'INSERM. Il a en charge les ressources humaines et les activités de support et de soutien à la recherche<sup>2</sup>. Il s'appuie sur sept départements en charge des affaires financières, des affaires juridiques, de l'évaluation et du suivi des programmes, de l'information scientifique et de la communication, des partenariats et des relations extérieures, des ressources humaines et du système d'information. S'y ajoutent l'agence comptable principale et une administration du siège qui est un département d'une quarantaine d'agents, dédiés à la gestion du siège de l'INSERM et des locaux d'AVIESAN.

A côté des directions administratives traditionnelles que sont les départements des affaires financières, des affaires juridiques, des ressources humaines et du système d'information qui correspondent à des fonctions support bien identifiées, trois départements exercent des missions spécifiques : le département de l'évaluation et du suivi des programmes, le département de l'information scientifique et de la communication et le département des partenariats et des relations extérieures.

### 1.3. Organisation territoriale

L'INSERM s'appuie sur un réseau de treize délégations régionales (DR) :

- ◆ **cinq délégations en Île-de-France** : celles-ci correspondent avec les universités à composante santé de Paris et de l'Île-de-France, liées aux grands établissements hospitaliers de l'AP-HP<sup>3</sup> soit :
  - Paris V (Cochin, Hôtel-Dieu, Coeurin Celton, Georges Pompidou, Vaugirard, Necker enfants malades),
  - Paris VI (Pitié-Salpêtrière, Saint-Antoine, Tenon, Trousseau, Charles Foix et Rothschild, Quinze-Vingt),
  - Paris VII, (Beaujon, Bichat-Claude Bernard, Bretonneau, Fernand Widal, Lariboisière, Louis Mourier, Robert Debré, Saint-Louis) ;

---

<sup>2</sup> Les activités de support sont définies, dans les travaux de la mission, comme couvrant l'ensemble des activités qui fournissent des services aux fonctions métier de l'établissement, mais sans être en lien direct avec le cœur de leur métier (finances, achats, gestion des ressources humaines, systèmes d'information, services généraux, communication, secrétariat de direction, fonction juridique, restauration, en particulier), à la différence des fonctions soutien (valorisation, notamment).

<sup>3</sup> Assistance publique – Hôpitaux de Paris.

## Annexe II

- Paris XI (Bicêtre, Paul Brousse, Antoine Bécclère, l'Institut Gustave-Roussy, le Centre chirurgical Marie Lannelongue, la Fondation Vallée et le Centre hospitalier sud francilien) ;
- Paris XII (Henri Mondor à Créteil et Henri Poincaré à Garches). Cette délégation couvre en outre, Évry (Généthon) et plusieurs sites de Paris centre, généralement liés au PRES Paris sciences et lettres (PSL : Collège de France, Institut Curie, ENS), mais aussi Institut Pasteur, Fondamental (réseau national de recherche et de soins en santé mentale) ; cette dernière délégation avait, en outre, la responsabilité de Paris XIII (hôpital Avicenne à Bobigny), mais en raison de l'adhésion de Paris XIII au PRES<sup>4</sup> Université Sorbonne Paris Cité (USPC), Paris XIII est désormais du ressort de la DR Paris VII.

Ces cinq délégations couvrent 50 % des unités de recherche, 51 % des équipes de recherche et 51 % des ETP « recherche » (chercheurs et ITA) de l'organisme. L'Île-de-France représente 51 % des engagements budgétaires (dotation de base des unités et masse salariale)<sup>5</sup> ;

### ◆ **Huit délégations en province :**

- Strasbourg qui couvre le Grand Est (Alsace, Lorraine, Bourgogne, Franche-Comté, Champagne-Ardenne) ;
- Lille qui couvre le Nord-Ouest (Nord-Pas-de-Calais, Picardie, Normandie(s)) ;
- Nantes qui couvre le grand Ouest (Bretagne, Pays-de-Loire, Centre) ;
- Bordeaux (Aquitaine et Poitou-Charentes) ;
- Toulouse (Midi-Pyrénées et Limousin) ;
- Montpellier (Languedoc-Roussillon) ;
- Marseille (PACA et Corse) ;
- Lyon (Rhône-Alpes et Auvergne).

Seule la délégation de Montpellier est à la fois mono-régionale et mono-académie.

### ◆ l'INSERM dispose également de forces de recherche dans les Outre-Mer :

- un centre d'investigation clinique (CIC) sur trois sites (Guadeloupe, Martinique, Cayenne) ;
- un autre CIC et une équipe de recherche implantée à La Réunion ;
- deux équipes de recherche en Guadeloupe.

Les équipes de recherche de l'Outre-Mer sont rattachées à des unités en métropole qui, de ce fait, comportent deux partenaires universitaires (en plus de l'INSERM) : une université métropolitaine et l'université de La Réunion ou des Antilles-Guyane, selon le site où est implantée l'équipe de recherche. Elles travaillent dans des locaux universitaires ou hospitaliers et ne génèrent pas de frais supplémentaires pour l'INSERM.

## 1.4. Unités de recherche et partenariats scientifiques

La création d'une unité de recherche à l'INSERM est encadrée par la décision n° 2009-334 du 19 octobre 2009 du président. Ce texte distingue les unités de recherche (UR), les unités de services (US) - qui peuvent avoir un objet « *scientifique, technologique ou de gestion* » - et les formations *ad hoc*. Il précise également que ces unités sont créées et renouvelées pour des durées déterminées précisées par la décision qui les crée.

---

<sup>4</sup> Pôle de recherche et d'enseignement supérieur.

<sup>5</sup> Source INSERM – SPSI – année 2009.

## Annexe II

L'INSERM porte ou participe à différents types de structures opérationnelles de recherche (SOR) qui se distinguent des structures opérationnelles de service (SOS) : les premières mettent en œuvre un projet de recherche, tandis que les secondes ont pour objet de « *mutualiser des moyens d'appui à la recherche ou d'exercer des activités qui concourent à la recherche* ».

En 2013, l'INSERM est impliqué dans 291 UR et 19 US. Toutes les UR sauf une sont mixtes, 4 US sont propres à l'INSERM.

### 1.4.1. Les Unités de recherche (UR)

Les unités de recherche proprement dites, sont créées pour un mandat désormais de cinq ans renouvelables une fois. 80 % d'entre elles sont situées au sein des sites hospitalo-universitaires (CHU, Centres de lutte contre le cancer (CLCC) et sites de l'Établissement français du sang (EFS) Dotées en moyens de l'INSERM, l'intégralité de ces structures de recherche sont mixtes avec au moins un partenaire universitaire. Elles peuvent prendre la forme de centres de recherche regroupant plusieurs laboratoires comportant des équipes de recherches particulières à caractère monothématique

### 1.4.2. Les unités de service (US)

Les unités de service sont, soit des unités propres de service (UPS), soit des unités mixtes de service (UMS), associant les moyens d'autres partenaires à ceux de l'INSERM.

Les unités de service sont créées afin de mutualiser des moyens d'appui à la recherche ou d'exercer des activités concourant à la recherche. Les unités de services sont dirigées par un directeur nommé par décision du président- de l'INSERM, le cas échéant conjointement avec les autorités compétentes des autres tutelles, pour une durée limitée, précisée dans la décision. Les premières UMS ont été créées au 1<sup>er</sup> janvier 2010 ; il y avait 19 UMS en 2013. L'INSERM a choisi l'option de création des unités de service dans les cas suivants :

- ◆ les services collectifs ;
- ◆ les infrastructures de recherche, locales (comme le P4 à Lyon<sup>6</sup>) ou à vocation nationale (comme les infrastructures financées dans le cadre des investissements d'avenir) ;
- ◆ la gestion des plateformes et plateaux techniques, qui se trouvait souvent déjà mutualisée dans le cadre d'un IFR arrivé à échéance, avec du personnel dédié.

---

<sup>6</sup> Laboratoire P4 Jean Mérieux INSERM (unité de service) comportant des pathogènes extrêmement dangereux et relevant de procédures de très haute sécurité. Il n'en existe que deux en France, le second dépendant de la direction générale de l'armement (DGA). Le laboratoire P4 est une unité de service (US).

### 1.4.3. Les laboratoires de l'INSERM et les UMR auxquels il participe

Tableau 2 : Évolution, par grands types, du nombre d'unités de recherche auxquelles l'INSERM participe, seul ou avec d'autres depuis 2003

Catégorie d'unité	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
UMR	231	357	305	330	323	316	307	303	293	289	291
E (Équipe) ancien statut	106	88	50	36	9	1	1	0	0	0	0
ERM (ERIT-M)	20	16	11	7	3	0	0	0	0	0	0
CIC	24	27	42	41	41	54	53	53	54	54	54
ERI/ESPRI	4	10	16	19	19	15	10	9	5	2	2
IFR	69	69	68	67	65	67	59	52	37	18	17
Services collectifs et CEC	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0
US (Unités Mixtes de Service)	0	0	0	0	0	0	0	3	11	19	19

Source : INSERM.

*Légende* : UMR : La catégorie « UMR » contient les unités mono-équipe, les unités pluri-équipes, les Équipes de recherche labellisées (ERL) et des centres de recherche, ainsi que des unités à l'étranger. ; CIC : A noter que cette ligne contient les CIC « généralistes », les CIC-Épidémiologie, les CIC Biothérapie et les CIC Innovation Technologique ; SC/CEC : Les services collectifs et le CEC CepiDC sont devenus « Unités de Service » en 2012. ; ERM=ERIT-M : Équipe de Recherche en Innovation Technologique et Méthodologique ; UNIT-M : Unités d'Innovation Technologique et Méthodologique (Les ERM ont précédé les UNIT-T).

Depuis 2004, le nombre d'UR auxquelles participe l'INSERM a diminué de 75 unités, soit 16,4 %. Cette évolution va de pair, sur toute la première moitié de la période, avec la disparition progressive des équipes « ancien statut » et des ERM. Parallèlement, le nombre des UMR connaît jusqu'en 2006 des oscillations importantes : il augmente très fortement en 2004 (+ 126 unités) pour diminuer en 2005 (- 52 unités) augmenter en 2006 (+ 25 unités), et amorcer une diminution à partir de 2007 (cf. **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**).

Tableau 3 : Évolution du nombre d'unités mixtes de recherche depuis 2003

2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
231	357	305	330	323	316	307	303	293	289	291	278

Source : INSERM.

On constate donc un double mouvement de restructuration de l'organisation des unités de recherche de l'INSERM au profit du statut UMR et le progressif resserrement du nombre de ces UMR elles-mêmes à partir de 2007. Ce mouvement s'est poursuivi en 2014 avec la disparition de 13 unités supplémentaires.

La moitié du potentiel de recherche mobilisé par l'INSERM se concentre sur cinq universités : Paris Descartes, Pierre et Marie Curie, Paris Diderot, Paris Sud XI et Aix-Marseille. Par ailleurs, environ un tiers des unités de l'organisme sont implantées dans le périmètre des quatre groupements hospitaliers universitaires qui regroupent chacun le quart des hôpitaux franciliens de l'AP-HP.

### 1.4.4. Les autres unités

Au-delà des UR et des US, les spécificités du domaine de la santé font que d'autres structures permettent de conduire des activités de recherche. Ainsi :

- ◆ **Les centres d'investigation clinique (CIC) : des structures spécifiques à l'INSERM**

## Annexe II

Implanté dans un centre hospitalier universitaire (CHU), le CIC est une structure qui comprend des lits d'hospitalisation, du matériel technique d'investigation avec des personnels soignants. Le premier appel d'offres pour la création de CIC a été publié en 1992. A la suite de nouveaux appels à propositions, lancés conjointement par l'INSERM et le ministère de la santé. En 2012, il en existait 54. Les CIC sont « *des infrastructures de recherche clinique mises à la disposition des investigateurs pour y réaliser leurs projets de recherche clinique et en santé* ». Aujourd'hui, les CIC demeurent le dispositif principal développé par l'INSERM pour structurer et développer la recherche clinique. Ils ont permis de structurer une partie importante de la recherche translationnelle<sup>7</sup> sur de nombreux sites. Enfin, les CIC ont également une mission de formation à la recherche clinique et en santé des médecins, pharmaciens et des professions paramédicales et une mission d'animation de la recherche clinique dans le CHU.

### ◆ Les équipes région INSERM (ERI)

Afin de maintenir une dynamique permettant de renouveler les compétences en santé publique et recherche biomédicale, l'INSERM a mis en place des équipes soutenues conjointement (et à parts égales) par l'INSERM et par une Région, appelées « équipes Région-INSERM » (ERI). L'état d'esprit des ERI est le soutien de projets prometteurs en émergence, en vue d'une labellisation en tant qu'UMR ultérieurement après évaluation par l'AERES et atteinte du niveau souhaité. De ce fait, la diminution progressive du nombre des ERI se justifie dans la majorité des cas par leur création en UMR. Ainsi, entre 2002 et 2005, 18 contrats ERI ont été mis en place dans 11 régions différentes. En 2008, il y avait 15 ERI et 2 en 2013.

### ◆ Les équipes de recherche labellisées (ERL)

Ce dispositif permet la reconnaissance d'une équipe (ou exceptionnellement plusieurs équipes) au sein d'une unité plus grande ayant été créée par le CNRS, sans nécessiter la création d'une nouvelle UMR. Les ERL sont référencées pour l'INSERM au même titre que les unités, mais la décision de création est signée uniquement par l'INSERM, l'ERL faisant partie intégrante d'un ensemble créé par ailleurs par les autres tutelles. Elles sont au nombre de sept. Il est entendu que les ERL bénéficient déjà d'un environnement et des ressources mutualisées dans le cadre de l'unité-mère. Le CNRS soutient pour sa part 13 ERL dans des UMR dont l'INSERM est partie.

## 1.5. Programme « investissements d'avenir »

L'implication de l'INSERM dans des projets investissements d'avenir se présente comme suit :

**Tableau 4 : Panorama de l'implication de l'organisme dans les « investissements d'avenir »**

Catégorie de PIA	Nombre de projets par catégorie de PIA	Sites concernés (villes)
IDEX	8	Toulouse, Bordeaux, Île-de-France, Strasbourg, Marseille
LABEX	52	Plusieurs villes
EQUIPEX	18	Plusieurs villes
IHU (instituts hospitalo-universitaires)	6	Paris, Bordeaux, Marseille
PHU (plateforme hospitalo-universitaire)	2	Paris, Toulouse

<sup>7</sup> « La recherche translationnelle en santé constitue une passerelle entre recherche exploratoire et recherche clinique en stimulant cette dernière par des innovations thérapeutiques, méthodologiques ou des outils d'investigation émanant de la recherche fondamentale, et réciproquement par la dissémination vers la recherche fondamentale d'observations nouvelles sur la nature et la progression des maladies. » Source : site de l'ANR.

## Annexe II

Catégorie de PIA	Nombre de projets par catégorie de PIA	Sites concernés (villes)
Cohortes	10	Portée nationale
Infrastructures	15	Portée nationale
Démonstrateurs	3	Île-de-France, Toulouse, Pays-de-Loire

*Source : INSERM.*

L'INSERM est, par ailleurs actionnaire de sept Sociétés d'accélération du transfert de technologie (SATT), et associé à quatre autres.

Les recettes de l'INSERM au titre des investissements d'avenir représentaient 3,04 M€ en 2012 et 19,09 M€ en 2013.

### 1.6. Personnel

Les personnels rémunérés par l'INSERM (chercheurs permanents, doctorants et post doctorants Inserm, chercheurs contractuels confirmés, ITA de l'organisme) représentent 43 % des personnels présents dans les laboratoires auxquels il participe.

## Annexe II

**Tableau 5 : Effectifs totaux mis en œuvre dans les laboratoires auxquels participe l'INSERM (ETP). 31 décembre 2013.**

Chercheurs permanents de l'organisme	Enseignants-chercheurs associés dans des laboratoires communs	Chercheurs d'autres organismes, universités, école	Doctorants*	Post-doctorants**	Chercheurs contractuels confirmés	ITA de l'organisme	ITA ne dépendant pas de l'organisme	Total
1 686	1 500	1 012	3 221	1 377	555	3 045	2 189	14 587

*Légende : \* dont 469,4 INSERM ; \*\* dont 477 INSERM.*

*Source : INSERM.*

**1.7. Fonctions support**

L'INSERM fait valoir que sa participation à de très nombreuses structures (plus de 400 entités dans lesquelles il doit être représenté dans les instances de gouvernance) pèse lourdement sur l'organisation de l'institution et la mobilisation du personnel d'encadrement supérieur susceptible d'y engager l'organisme.

Les Tableaux 6 et 7 retracent l'évolution des personnels fonctions supports sur la période 2010-2013.

## Annexe II

**Tableau 6 : Ventilation par niveau de gestion des personnels « fonctions support » au 31 décembre 2010**

	<b>Total ETP</b>	<b>ETP au niveau de l'établissement</b>	<b>ETP au niveau régional</b>	<b>ETP au niveau de l'unité/laboratoire</b>
<b>Finances</b>	293,86	38,45	188,30	67,11
<b>Achat</b>	86,63	8,10	22,41	56,12
<b>GRH</b>	248,33	73,22	127,67	47,44
<b>Patrimoine</b>	67,39	4,50	41,09	21,80
<b>SI</b>	105,05	67,26	37,79	-
<b>Services généraux</b>	63,65	2,00	20,64	41,01
<b>Communication</b>	29,11	19,95	9,15	-
<b>Juridique</b>	6,33	5,33	1,00	-
<b>Secrétariat de direction</b>	46,08	10,92	15,48	19,68
<b>Restauration</b>	-	-	-	-
<b>Autre</b>	-	-	-	-
<b>Total fonctions support</b>	946,44	229,74	463,55	253,16

*Source : INSERM.*

## Annexe II

**Tableau 7 : Ventilation par niveau de gestion des personnels « fonctions support » au 31 décembre 2013**

	<b>Total ETP</b>	<b>ETP au niveau de l'établissement</b>	<b>ETP au niveau régional</b>	<b>ETP au niveau de l'unité/laboratoire</b>
<b>Finances</b>	290,03	37,46	184,39	68,18
<b>Achat</b>	85,44	5,68	22,74	57,01
<b>GRH</b>	249,20	71,75	129,23	48,21
<b>Patrimoine</b>	68,04	5,80	37,58	24,67
<b>SI</b>	100,74	62,76	37,98	-
<b>Services généraux</b>	60,26	2,00	19,72	38,54
<b>Communication</b>	26,30	19,75	6,55	-
<b>Juridique</b>	5,99	5,00	0,99	-
<b>Secrétariat de direction</b>	45,98	10,00	16,01	19,97
<b>Restauration</b>	0,00	-	-	-
<b>Autre</b>	0,00	-	-	-
<b>Total fonctions support</b>	931,98	220,20	455,20	256,57

*Source : INSERM*

## Annexe II

Ces Tableaux montrent que de 2010 à 2013, les ETP des fonctions support ont connu une très faible diminution de -14,46 ETP, soit -1,5 %. Cependant, dans le même temps l'INSERM se voyait rattacher l'ANRS (2012), confier la gestion des mesures nouvelles du plan cancer II (2011) et mettait en place l'alliance AVIESAN (2009) dont l'imbrication avec l'institut est très étroite puisque les instituts qui composent l'alliance sont en même temps les instituts thématiques de l'INSERM qui en assure la gestion et assume leur hébergement. Toutes ces opérations ont nécessairement pesé sur l'activité de l'INSERM et donc sur la mobilisation de ses fonctions support. Toutefois le DRH de l'INSERM, consulté, a expliqué que ces augmentations de périmètre s'étaient faites sans création de postes et/ou par des opérations de redéploiement de personnel.

Les diminutions sont uniquement portées par les structures administratives (siège et délégations régionales) alors que les laboratoires sont plutôt renforcés. Pour l'année 2013, le siège représente 220,2 ETP soit 23,6 % du total, cependant que l'échelon régional en représente 455,2 (48,8 %) et les unités 256,57 (27,5 %). Cette répartition traduit une forte décentralisation de la gestion au plus près des unités.

Ainsi, dans un contexte de fort développement de ses activités, l'organisme a tendu à contenir ses effectifs tout en renforçant sa capacité d'encadrement et en privilégiant ses structures de recherche.

Plus globalement, par rapport à l'ensemble des effectifs rémunérés par l'organisme, soit 8 185,25 ETP, les fonctions support représentent 11,4 % des ETP ; rapportés au total de l'effectif mis en œuvre dans les laboratoires auxquels l'INSERM participe, soit 14 587,10 ETP les fonctions support représentent 6,4 % des ETP.

## 1.8. Budget

Le budget total de l'organisme s'établit à 848,57 M€ en 2013, soit une augmentation de 77,77 M€ (+10 %) par rapport à l'exercice 2010.

Tableau 8 : Évolution depuis 2010 des principaux postes du budget de l'organisme (en M€)

Postes budgétaires	2010	2011	2012	2013
<b>Postes budgétaires</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Subvention État</b>	<b>531,96</b>	<b>554,98</b>	<b>593,02</b>	<b>615,22</b>
<i>dont masse salariale</i>	<i>395,69</i>	<i>401,29</i>	<i>416,23</i>	<i>429,87</i>
<i>dont fonctionnement, Équipement, Investissement</i>	<i>136,27</i>	<i>153,69</i>	<i>176,78</i>	<i>185,34</i>
<b>Contrats de recherche et Soutiens finalisés à l'activité de recherche (1)</b>	<b>224,65</b>	<b>244,03</b>	<b>182,69</b>	<b>211,22</b>
<i>dont ANR</i>	<i>49,67</i>	<i>54,12</i>	<i>30,41</i>	<i>46,71</i>
<i>dont autres tiers publics nationaux</i>	<i>64,32</i>	<i>63,65</i>	<i>39,27</i>	<i>32,98</i>
<i>dont Programme d'investissements d'avenir</i>	<i>0,00</i>	<i>0,82</i>	<i>3,83</i>	<i>19,09</i>
<i>dont Contrats privés (industriels, associations et fondations et dons et legs)</i>	<i>63,29</i>	<i>71,39</i>	<i>58,43</i>	<i>56,34</i>
<i>dont UE et international</i>	<i>28,90</i>	<i>33,05</i>	<i>33,65</i>	<i>34,95</i>
<i>dont subventions d'investissements (CPER,..)</i>	<i>18,46</i>	<i>21,00</i>	<i>17,11</i>	<i>21,15</i>
<b>Produits valorisés de l'activité de recherche (2)*</b>	<b>8,10</b>	<b>9,48</b>	<b>14,82</b>	<b>13,88</b>
<b>Ressources propres liés à l'activité de recherche (1+2)</b>	<b>232,75</b>	<b>253,51</b>	<b>197,51</b>	<b>225,10</b>
<b>Autres subventions et produits (3) **</b>	<b>6,09</b>	<b>5,93</b>	<b>5,60</b>	<b>8,26</b>
<b>Total Ressources propres établissement (1+2+3) ***</b>	<b>238,84</b>	<b>259,45</b>	<b>203,10</b>	<b>233,36</b>
<b>Total Subvention État et Ressources propres</b>	<b>770,80</b>	<b>814,42</b>	<b>796,12</b>	<b>848,57</b>

Source : INSERM-DAF.

Légende : \* Produits valorisés de la recherche = redevances pour brevets et licences, prestations de services à caractère scientifique ou administratif faisant l'objet d'une tarification, ventes de produits.

\*\* Autres subventions et produits = produits de gestion courante et activités annexes, produits financiers, produits exceptionnels et reprises sur provision pour l'ANRS.

\*\*\* : en 2012, changement de comptabilisation des ressources propres par la méthode à l'avancement.

Selon l'organisme, cette augmentation va de pair avec le changement de périmètre de l'Institut, l'intégration de l'ANRS (+ 40 M€) et la gestion du plan cancer (+20 M€ en 2009), ainsi qu'avec l'évolution des ressources propres, qui ont progressé de 90 % en cinq ans (2008/2013) et la hausse de la part pension civile de la subvention d'État. Dans le même temps l'évolution du coût des fonctions support (hors masse salariale mais en incluant les fonctions externalisées) passe de 22,78 M€ en 2010 à 24,20 M€ en 2013, soit une augmentation de 1,42 M€ et + 6,23 %, inférieure à la progression générale du budget. Comme il a été dit *supra*, sur la même période les effectifs dédiés aux fonctions support ont diminué faiblement de -1,5 %.

## 2. Relations de l'organisme avec les tutelles

### 2.1. Le contrat d'objectifs 2012-2015

Le contrat d'objectif de l'INSERM couvre la période 2012-2015. Il se décline en sept objectifs dont deux concernent les fonctions support : l'objectif 5 : « *Accompagner la structuration et le développement des universités* », et l'objectif 7 « *Aligner la gestion avec les besoins de la recherche et les évolutions de l'établissement* ».

- ◆ L'objectif 5 : « *Accompagner la structuration et le développement des universités* » se décline en trois sous-objectifs.

## Annexe II

Le premier sous-objectif : « simplifier la gestion » « vise à simplifier la gestion administrative des laboratoires au moyen du développement de la délégation globale de gestion administrative et financière (DGG) des unités mixtes de recherche dans la suite du rapport d'Aubert<sup>8</sup> et d'autres pratiques innovantes telles que les plateformes mutualisées permettant de simplifier et de mutualiser pour offrir aux unités un meilleur service support. L'indicateur associé à ces mesures part du constat d'aucune DGG ou plateformes de mutualisation en 2009, 10 en 2010 et fixe l'objectif 2015 à une couverture de 25 % des unités par l'un de ces moyens, soit 72 unités. On en est à 44 unités en 2013.

Le second sous-objectif : « être acteur des politiques de site » consiste à « développer des partenariats en matière de politique de site, autour de priorités scientifiques identifiées au niveau local, puis discutées et mises en œuvre conjointement, à participer aux structures de coordination des politiques de site qui sembleront pertinentes à travers une convention de site, à participer aux projets mis en œuvre par les coordinations de sites et les initiatives d'excellence. » Ce second sous-objectif n'est assorti d'aucun indicateur particulier concernant les fonctions support ou susceptible d'avoir sur elles une quelconque influence.

- ◆ L'objectif 7 : « Aligner la gestion avec les besoins de la recherche et les évolutions de l'établissement », comporte deux sous-objectifs.

Le premier sous-objectif vise, face à la croissance continue des modes de financement de la recherche sur projets, à accroître la réactivité du système de gestion en aidant les responsables scientifiques à maîtriser dans le laboratoire, une masse croissante d'actes de gestion. Cette évolution devait être rendue possible par la généralisation de cartes de paiement, la mise à disposition de marchés de fournitures et de services aisément accessibles depuis le laboratoire, la réactivité de la chaîne de recrutement des personnels sur contrats de recherche, la fourniture de tableaux de bord sur la réalisation financière de leurs projets de recherche et le développement d'outils standards au services des fonctions managériales des directeurs de laboratoires et des chefs de projets. Sont prévus également, à ce titre, un renforcement des compétences juridiques de l'INSERM pour aider à la préparation des projets et un plan de rénovation du parc immobilier (cf. 7). Les indicateurs prévus concernent les délais de paiement et le taux de nouveaux agents payés dans le mois de leur recrutement.

Le second sous-objectif, se concentre sur les actions de mutualisation à conduire dans la double perspective de la montée en puissance d'AVIESAN et de l'accession des universités aux responsabilités et compétences élargies. S'agissant d'AVIESAN, l'INSERM vise à mettre en place des procédures de gestion uniformisées pour le recrutement des personnels et la gestion des moyens des laboratoires. S'agissant des universités, l'accent est mis sur la mise en œuvre de la palette d'outils préconisés par le rapport d'Aubert (cf. annexe UMR) en vue de promouvoir des mutualisations et sur l'adhésion à l'Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche (AMUE) pour favoriser la convergence des systèmes d'information.

Le contrat renvoie à un plan d'action sur la base des travaux engagés sur l'optimisation des fonctions support, dont il est affirmé qu'il sera à terme assorti d'indicateurs chiffrés.

---

<sup>8</sup> Le rapport « *Vers un partenariat renouvelé entre organismes de recherche, universités et grandes écoles* » remis le 14 avril 2008 par M. François d'Aubert, ancien ministre, à Madame la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche est le fruit d'une réflexion conduite conjointement par vingt-sept personnalités du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche. Constatant les importants changements engagés depuis 2006, ce rapport invitait les partenaires à repenser leurs partenariats aux différentes échelles, globale (c'est-à-dire entre le ou les organismes de recherche concernés et les établissements universitaires), du site et des unités mixtes de recherche. Il s'agissait de lui donner plus de lisibilité externe et « *simplifier la vie des chercheurs* », par une harmonisation des règles et procédures de gestion et la mise en place progressive d'un mandat de gestion des unités de recherche à l'établissement hébergeur, généralement une université.

## 2.2. Les lettres de mission au dirigeant

La lettre de mission adressée par la Ministre chargée de la recherche et la Ministre chargée de la santé au directeur général de l'INSERM le 16 novembre 2007 lui demande de faire de son établissement « *l'acteur institutionnel national de la coordination de l'ensemble des programmes de la recherche biomédicale* ».

La lettre d'objectifs 2013 de la Ministre au président de l'INSERM, en date du 1<sup>er</sup> juillet 2013 lui assigne six objectifs, chacun affecté d'une pondération et dont l'atteinte conditionne l'évolution de la part variable de sa rémunération. Aucun de ces objectifs ne concerne directement les fonctions support de l'organisme.

## 2.3. Le schéma pluriannuel immobilier

Après accord de France Domaine le 14 décembre 2011, et du ministère chargé de la recherche le 6 septembre 2012, le schéma pluriannuel immobilier (SPSI) était adopté par le conseil d'administration (CA) de l'organisme le 4 octobre 2012, soit une durée de deux ans et trois mois entre la présentation du premier projet et son adoption définitive par le CA de l'établissement.

Le SPSI couvre la période 2012-2015. Conformément à une demande du ministre du budget par lettre de 19 avril 2011, un examen annuel de la réalisation des préconisations du SPSI est conduit par l'INSERM. Le document correspondant à la réalisation du premier exercice (2012), a été produit.

L'INSERM occupe en 2009 une surface totale SU de 324 023 m<sup>2</sup> dont 224 691 m<sup>2</sup> (69,3 %) mis à disposition et 99 332 m<sup>2</sup> (30,7 %) dont l'INSERM est propriétaire ou des surfaces mises à disposition de l'Inserm qui assure les charges de propriétaire, réparti sur 63 bâtiments, dont 3 étaient en cours de cession en 2009.

Sur cet ensemble, la surface recherche représente 311 968 m<sup>2</sup> (96,3 %) et les bureaux 12 055 m<sup>2</sup> (3,7 %). Le parc immobilier est ancien, il fait l'objet d'un programme de réhabilitation depuis 1999. L'INSERM consacre 4 M€/an à l'entretien courant de ce patrimoine, auxquels s'ajoutent 2 M€ pour l'entretien. Enfin, des opérations pluriannuelles de gros entretien, de rénovation ou de constructions neuves ont justifié des autorisations d'engagement de 53,2 M€ entre 2007 et 2009, soit, en moyenne sur trois ans un peu plus de 17,7 M€/an, financés à hauteur de 45,05 M€ par des subventions (84,7 %) et à hauteur de 8,15 M€ sur ressources propres (15,3 %).

Enfin, dernière caractéristique majeure de ce parc immobilier, composé massivement de surfaces de recherche : la part importante de surfaces très techniques (salles blanches, animaleries, laboratoires confinés) obéissant à des contraintes et des règles particulières d'usage qui requièrent des consommations énergétiques importantes (conditions de réfrigération ou de chauffage destinées à maintenir de nombreux locaux à des températures constantes 24h/24, 7 jours/7, 365 jours/an).

Dans près de 60 % des cas, les unités de recherche de l'INSERM sont hébergées dans des locaux mis à leur disposition par l'université ou l'hôpital. Les 40 % restants sont hébergés sur site hospitalier mais dans des locaux sous la responsabilité de l'INSERM (propriétaire, affectataire, locataire ou occupant par convention).

## Annexe II

De ce fait, le patrimoine immobilier de l'INSERM a vocation à couvrir un périmètre beaucoup plus étroit que celui de ses unités de recherche, dont la proximité avec les universités et les centres hospitaliers est incontournable. Cette caractéristique conduit aussi l'INSERM à assumer délibérément la charge de constructions sur des terrains mis à disposition par les partenaires de bâtiments et dont la propriété reviendra, à l'issue d'une période donnée, aux établissements d'accueil (université ou organisme). L'INSERM en assume en outre toutes les charges du locataire ainsi que celles du propriétaire, y compris les dépenses de grosses réparations au sens de l'article 606 du code civil, pendant toute la durée de la convention.

L'INSERM a développé en 2000 une application informatique spécifique pour la gestion du patrimoine, *Base Immo* qui permet de recenser pour chaque bâtiment un carnet d'identité et un carnet de santé. Cette application permet d'obtenir l'ensemble des caractéristiques juridiques, physiques et techniques du parc immobilier de l'INSERM.

A partir de là, la partie dite « stratégique » du SPSI est constituée par une liste d'opérations immobilières sur divers sites. Ces opérations relèvent soit d'un objectif de rationalisation impliquant des aliénations et des opérations programmées dans le cadre des contrats de plan État Région (CPER), soit des opérations liées aux améliorations techniques, réglementaires et fonctionnelles dans le cadre, là aussi, des CPER (neuf projets pour un peu plus de 18 M€) mais aussi du Plan de relance (quatre projets pour 3,8 M€) soit, enfin des projets de mise en conformité avec les normes édictées par le Grenelle de l'environnement.

### 3. Plan d'actions relatif aux fonctions support

Dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP), l'INSERM a fait l'objet en 2011 d'un audit approfondi de ses fonctions support par l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR).

Les économies qui découleraient de leur mise en œuvre étaient évaluées par l'IGAENR, à plus ou moins long terme, dans un document de travail non communiqué à l'INSERM à :

- ◆ une fourchette de réduction de - 66 à - 73 ETP support, liée à des mutualisations internes sur les fonctions finances (- 23 à - 24 ETP), ressources humaines (- 26 ETP), patrimoine immobilier (- 3 à - 5 ETP), système d'information (- 14 à - 18 ETP) ;
- ◆ de 23,7 M€ à 27,2 M€ de gains annuels, principalement sous l'effet de :
  - une politique d'achat améliorée, avec un gain escompté, à moyen et long terme, de - 13 à - 16 M€ d'économies par an (cf. 7) ;
  - un prélèvement accru sur ressources propres pour financer les frais généraux et de gestion de l'établissement (porté à 10 % progressivement), apportant 10 M€ de ressources nouvelles à cette fin.

Le rapport de l'IGAENR constatait que la part des fonctions support dans les effectifs totaux de l'INSERM en ETP (11,9 % hors externalisation et 14,6 % en incluant cette dernière) ressortait comme le ratio le plus performant parmi les organismes de recherche audités<sup>9</sup>.

A la suite de cet audit, l'INSERM a mis en place en mars 2012 un plan d'actions relatif aux fonctions support, fruit de plusieurs mois de réflexion des départements et délégations régionales sous la responsabilité du directeur général délégué. Ce plan d'actions fait l'objet d'un bilan annuel.

---

<sup>9</sup>CNRS, INSERM, INRA, INRIA et CIRAD.

◆ **Le plan d'actions**

Le plan d'actions ne comporte pas de calendrier. Il comporte cinq chapitres comportant tous un ou plusieurs objectifs. On recense donc treize objectifs. Aucun de ces objectifs n'est quantifié. Le plan d'action validé par l'ensemble des tutelles et voté par le CA de mars 2012 ne disposait effectivement d'aucune suppression d'emploi afin de conduire plus aisément la rationalisation des fonctions support sur l'ensemble du territoire et notamment en Ile-de-France. Un sixième chapitre concerne le suivi annuel de l'exécution du plan. La quasi-totalité des objectifs et des actions proposés sont de nature qualitative et touchent à l'amélioration de processus ou de méthodes de gestion.

Le plan d'action constitue donc un catalogue de mesures, certes nécessaires, mais dont le délai de réalisation et l'effet d'économies ou d'optimisation ne sont que très rarement définis, sauf pour quelques actes administratifs.

◆ **Le bilan 2013 du plan d'actions**

Le bilan annuel de chacun des treize objectifs décline l'exécution de ceux-ci en cinquante-neuf actions affectées d'un « *indicateur de réalisation* » selon les catégories suivantes : « *validé* », « *en cours* », « *à engager* » ou « *à reformuler* » ; quelques actions ne font l'objet d'aucun « *indicateur de réalisation* ».

Au demeurant, l'hétérogénéité des actions de ce plan peut expliquer en partie cette situation. En effet, celui-ci comporte des mesures très faciles à mettre en œuvre (du type « lettres de mission »), difficilement comparables avec des mesures telles que la réorganisation des délégations régionales d'Île-de-France ou des actions de dématérialisation. Mais, même ces dernières mesures n'ont pas été quantifiées dans leurs effets.

Tout au plus, la mission peut constater, sans établir un lien avec le plan d'actions lui-même, que :

- la part des effectifs « fonctions support » dans l'organisme se situe aujourd'hui à 12 % globalement ;
- la réduction des effectifs « fonctions support » aura représenté globalement sur la période 2010/2013 - 1,5 %, avec une différenciation entre siège (- 4,5 %), DR (- 8,35 ETP et - 1,8 %) et unités de recherche (+ 3,41 ETP et + 1,34 %)

◆ **Les autres éléments significatifs des fonctions support et voies de progrès**

D'autres éléments du plan support sont à signaler :

- allocation des ressources entre DR pour l'INSERM

Le budget des délégations à l'INSERM est prévu sur un périmètre délimité. Il concerne les frais de fonctionnement de la délégation *stricto sensu*, les crédits d'infrastructures (énergies, fluides) gérés par la DR pour le compte des unités (CRG) et enfin un crédit forfaitaire pour l'entretien des bâtiments.

- Appui à la certification des dépenses pour la gestion des contrats

Un soutien technique et opérationnel a été proposé à l'ensemble du réseau financier de l'INSERM, de façon à sécuriser les dépenses s'inscrivant au travers des contrats de recherche. Interrogé sur ce point, l'INSERM a précisé : « *Il ne s'agit pas d'un service dédié, mais d'une pratique à plusieurs échelons dans le cadre de la déconcentration INSERM. Elle s'adresse aux activités contractuelles gérées par l'INSERM qui emporte aussi celles faites au bénéfice des partenaires des UMR. Il s'agit d'une combinaison d'actions entre le bureau des contrats du siège et les chefs de services financiers des délégations.* »

## Annexe II

*Le principe est que l'ensemble des échelons de l'organisation de gestion des contrats accompagne systématiquement les opérations audit externes qui viennent vérifier sur place et sur pièce les éléments de facturation et de justification au tiers des contrats de recherche. Ces audits sont fréquents en matière européenne (4 contrats audités par la commission sur les 8 derniers mois) et se développent de la part des associations et fondations finançant des contrats de recherche. Un audit de l'ANR est très prochainement attendu à Lyon. Ces audits sont majeurs (vérification de tous les documents de la justification comptable, circularisation des événements avec les données gestion de temps et de ressources humaines, audit auprès des personnes dans les laboratoires). Ce système d'équipe de réponse à l'audit a pour mission de conforter le gestionnaire en délégation et les responsables scientifiques vis à vis de pratiques ressenties comme intrusives et de récolter les enseignements sur les points d'attention des auditeurs qui permettent d'enrichir notre système interne d'audit.*

*Conduits par le chef des services financier des audits internes sont aussi réalisés sur nos contrats de recherche, ils constituent un dispositif de prévention vis-à-vis des contrôles externes. Au total la gestion des audits contrats représente quasiment un ETP de cadre financier. »*

Cet appui a notamment eu pour effet de renforcer la certification des dépenses sur les contrats et s'est traduit par les mesures suivantes :

- renforcement du contrôle interne ;
- sécurisation des procédures de dépenses ;
- perspectives de contrôles croisés entre délégations régionales par le comptable public ;
- audits internes au sein de chaque délégation régionale par l'agence comptable principale ;
- évolution des procédures internes suite aux remarques formulées par des auditeurs externes ;
- accompagnement des audits externes notamment ceux effectués par des organismes privés financeurs de la recherche biomédicale (ex : Sidaction) ;
- amélioration des procédures, des accords juridiques et du dialogue avec les partenaires financeurs de l'INSERM ;
- renforcement des règles de gestion dès l'identification d'une faille de gestion et/ou d'une erreur de procédure.

## 4. Unités mixtes de recherche

### ◆ État des lieux

En 2013 l'INSERM, participait à 291 UMR, 54 CIC, 17 IFR, 2 ERI et 19 unités de service.

La répartition entre unités de recherche et unités de service selon les tutelles impliquées est précisée dans le Tableau 9ci-dessous.

## Annexe II

**Tableau 9 : Caractérisation des partenariats des différentes unités de recherche (UMR) ou de services (US) en 2013.**

SOR	Partenaires	Nombre d'unités
<b>INSERM + 1</b>	autres	14
	école	1
	université	171
<b>Total 1</b>		<b>186</b>
<b>INSERM + 2</b>	2 universités	11
	école/autres	1
	EPST-EPIC/école	1
	EPST-EPIC/grand établissement	2
	université/autres	26
	université/école	5
	université/EPST-EPIC	28
<b>Total 2</b>		<b>74</b>
<b>INSERM + 3</b>	2 universités/autres	1
	2 universités/EPST-EPIC	10
	2 universités/grand établissement	1
	3 universités	1
	EPST-EPIC/école/grand établissement	1
	2 EPST-EPIC/université	2
	université/EPST-EPIC/autres	7
	université/EPST-EPIC/école	3
	université/EPST-EPIC/grand établissement	3
université/école/autres	1	
<b>Total 3</b>		<b>30</b>
<b>INSERM + 4</b>	2 universités/EPST-EPIC/autres	1
<b>Total 4</b>		<b>1</b>
<b>Total UMR</b>		<b>291</b>
SOS	Partenaires	Nombre US
<b>INSERM + 0</b>		4
<b>INSERM + 1</b>	autres	1
	université	2
<b>Total 1</b>		<b>3</b>
<b>INSERM + 2</b>	EPST-EPIC/autres	1
	université/autres	1
	université/EPST-EPIC	5
<b>Total 2</b>		<b>7</b>
<b>INSERM + 3</b>	2 universités/EPST-EPIC	2
	université/EPST-EPIC/autres	2
	université/EPST-EPIC/école	1
<b>Total 3</b>		<b>5</b>
<b>Total SOS</b>		<b>19</b>

*Source : INSERM-Direction des affaires juridiques.*

Les partenaires de l'INSERM dans ces UMR sont :

- 39 universités dont cinq représentent 50 % des moyens de l'INSERM et 12 en représentent 80 % ;
- 5 organismes de recherche : le CNRS - très largement dominant, avec 40 cotutelles (auxquelles s'ajoutent 7 ERL) avec l'INSERM, mais aussi le CEA, l'IRD, l'INRA et l'INRIA ;
- et 21 autres établissements, comme les instituts Pasteur ou Curie, le Collège de France, des écoles, etc.

## Annexe II

La grande majorité des UMR (186, soit 64 % des UMR) ne comportent que deux tutelles, INSERM et une université. On enregistre 74 unités avec trois tutelles (y compris l'INSERM), soit 25,4 % des UMR et 31 unités à quatre tutelles et plus, soit 10,6 % des UMR. Dans tous les cas, une université au moins est impliquée, à l'exception de 15 unités avec d'autres partenaires.

S'agissant des unités de service, quatre sont des unités propres et seulement trois associent une autre tutelle. Cependant que 12 soit 63,15 % des US comportent trois tutelles ou plus attestant d'un taux de mutualisation spécifique à ces unités.

### ◆ Les UMR et les partenaires

**Tableau 10 : Nombre total d'UMR INSERM 2013 (partenaires : organismes, universités, écoles et autres)**

Nombre total d'UMR de l'organisme	UMR dans laquelle l'organisme n'a un seul partenaire	UMR dans lesquelles l'organisme n'a un seul partenaire universitaire	UMR dans lesquelles l'organisme a deux partenaires	UMR dans lesquelles l'organisme a trois partenaires	UMR dans lesquelles l'organisme a plus de trois partenaires
291	186	173	74	30	1

Source : INSERM.

**Tableau 11 : Nombre d'UMR associant l'INSERM à d'autres organismes de recherche (CNRS, IRD, INRA, IRSTEA, INRIA, CIRAD)**

Nombre d'UMR dans lesquelles le CNRS est un partenaire	Nombre d'UMR dans lesquelles l'INRA est un partenaire	Nombre d'UMR dans lesquelles l'IRSTEA est un partenaire	Nombre d'UMR dans lesquelles l'INRIA est un partenaire	Nombre d'UMR dans lesquelles l'IRD est un partenaire	Nombre d'UMR dans lesquelles le CIRAD est un partenaire	Nombre d'UMR dans lesquelles le CEA est un partenaire
40	3	0	1	2	0	7

Source : INSERM.

### ◆ Les conditions d'allocation des ressources aux UMR en interne et avec les autres tutelles : évaluation des besoins, partage de l'information

Depuis 2012, l'INSERM a fait le choix de tenir ces réunions de dialogue stratégique avec les universités mais aussi les autres établissements cotutelles des unités. Ces rencontres sont organisées au sein des universités et sont l'occasion pour les tutelles d'avoir une vision partagée des besoins des directeurs d'unité pour l'ensemble du quadriennal/quinquennal.

Ces réunions abordent systématiquement les orientations scientifiques du laboratoire, les questions relatives aux ressources humaines, les besoins en équipement ou les problématiques liées au locaux et infrastructures, ainsi que les aspects budgétaires (apports des différentes tutelles et contrats de recherche). Ces réunions sont précédées d'une réunion entre les tutelles, permettant le partage de la politique générale et des contraintes des établissements en matière d'allocation de ressources. Ces réunions présentent l'intérêt de constituer un examen exhaustif de l'unité du double point de vue de sa gestion et de son orientation scientifique.

Pour la gestion annuelle des demandes de moyens par les laboratoires, l'INSERM utilise l'outil ARIANE depuis 2007, développé en interne. Dans le cadre du partenariat avec l'AMUE, la CPU, le CNRS et l'IRD, l'INSERM utilise à titre expérimental l'outil DIALOG pour quelques unités.

### ◆ La délégation globale de gestion (DGG)

## Annexe II

L'INSERM a développé une politique de gestion partagée sous forme de DGG ou de plateformes de services partagés (cf. *infra*). Sous l'une ou l'autre de ces formes, cette gestion partagée s'est développée pour représenter 15,12 % des UMR en 2013.

**Tableau 12 : Nombre d'UMR en DGG**

<b>Structure des UMR en DGG</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Nombre total d'UMR en DGG	-	-	29	39	44
UMR en DGG portée par l'organisme	-	-	18	28	32
Dont UMR en DGG portée par une Université	-	-	11	11	12

Source : INSERM.

A l'INSERM, la DGG repose dans certains cas sur un partage (« croisement ») par site universitaire, l'INSERM assumant la gestion des unités d'un des sites de l'université et l'université assumant la gestion des unités d'un autre site. Ainsi à Marseille, l'INSERM gère des unités sur le site de Luminy et l'université des unités du site de la Timone. Quatre unités croisées de ce type sont en cours d'instruction avec Paris 6. Les DGG « classiques », c'est-à-dire ne faisant pas l'objet d'un accord en amont sur un « croisement » de gestion, concernent les universités d'Aix-Marseille, Lyon 1, Paris 5 et Paris 6.

Sur la DGG, l'INSERM, tout en réaffirmant son adhésion aux objectifs de simplification de gestion et de coordination entre les unités mixtes de recherche, estime que la DGG classique, recommandée par le rapport d'Aubert, est la forme la plus complexe de la mutualisation en gestion en raison de l'existence de plusieurs règles, notamment sur les reports, les calendriers et les modalités d'arbitrage des dotations d'équipement, le régime et la pratique des missions, etc. Même si la différence des règles de gestion peut être minime, la DGG fait que des UMR situées sur un même campus et intégrées par le pilotage scientifique se trouvent sous des régimes différents.

L'INSERM tend, donc, de plus en plus, à préférer à la DGG, la solution de la plateforme telle qu'il la pratique avec Paris 7 et Strasbourg.

### ◆ Les plateformes de services partagés ou dispositifs équivalents

L'INSERM a développé deux expériences de plateformes de services partagés (à ce stade, en matière de gestion uniquement financière).

- La plateforme avec l'université Paris 7

La plateforme de services partagés créée, à l'initiative de l'université, entre l'INSERM et l'université de Paris 7, vise à prendre en charge la gestion financière des unités mixtes de recherche communes à ces deux établissements. Elle propose « un guichet unique » aux laboratoires communs. La première phase du projet a consisté à expérimenter, à compter de 2011, la gestion de six UMR par la délégation régionale Paris 7.

Le succès de la formule et la satisfaction générale qu'il a suscitée a conduit à reconduire l'expérience sous forme d'une double extension, à l'ensemble des unités (16 unités concernées désormais) et à l'ensemble de la gestion financière. La plateforme de Paris 7 constitue pour l'INSERM une DGG « entrante » qui traite l'ensemble des opérations financières des laboratoires concernés et bénéficie de deux emplois mis à disposition par l'université pour concourir à la gestion commune assumée principalement par des agents de l'INSERM. La plateforme assure la gestion des opérations suivantes :

- gestion des dotations des UMR ;
- aide au montage de projets de recherche ;
- gestion des contrats de recherche et des ressources humaines associées à la gestion des contrats de recherche hors contrats impliquant des industriels.

## Annexe II

La plateforme est dotée d'un comité de pilotage qui se réunit au moins trois fois par an et en cas de besoin à la demande de l'une des parties.

La plateforme fonctionne avec les règles de gestion de l'INSERM conformément aux dispositions de l'article 10.1.3 de la convention de partenariat du 23 décembre 2010. Elle s'appuie également sur les compétences de l'université.

Les moyens attribués, pour chaque UMR, par l'université et l'INSERM sont retracés dans un document spécifique à l'UMR considérée (budget prévisionnel), à transmettre avant la fin de l'année N aux partenaires.

Pour l'ensemble des UMR gérées par la plateforme, la totalité des ressources de chacune des UMR concernée est gérée par la plateforme à l'exception de certains crédits de la SATT. La dotation de l'université est versée, chaque année, à l'INSERM sous forme de subvention globale de fonctionnement. Cette subvention fait l'objet de décisions de l'université adressées à l'INSERM, précisant le montant attribué à l'UMR, l'échéancier de versement des fonds, ainsi que les éventuelles limitations quant à la nature ou au montant des dépenses susceptibles d'être prises en charge au titre des crédits attribués.

### ◆ **La plateforme avec l'université de Strasbourg**

La seconde plateforme a été mise en place avec l'université de Strasbourg et regroupe le personnel « support » des unités qui intervient pour l'exécution des dotations INSERM et université, l'ensemble étant géré par l'INSERM. La plateforme est installée dans les locaux universitaires. Ce dispositif initié sur sept UMR a été élargi en 2013 à trois UMR supplémentaires. A la différence de Paris 7, l'Université de Strasbourg n'a, à ce stade, pas encore doté cette plateforme en personnel mais les discussions sur ce sujet se poursuivent.

Le succès de ces deux plateformes tient, selon l'INSERM, à ce qu'au lieu de chercher à combiner des systèmes d'information différents dont l'interfaçage est complexe, les deux partenaires se mettent d'accord pour ne retenir qu'un seul système, celui du gestionnaire (en l'espèce, dans les deux cas l'INSERM). Le bon fonctionnement de la plateforme exige une transparence totale de la gestion assurée par une information exhaustive en temps réel du partenaire et la participation de ses agents à la mise en œuvre des procédures. L'INSERM envisage d'étendre ce type de dispositif à d'autres sites au fur et à mesure des vagues de contractualisation.

Une autre clé du succès a probablement tenu à une approche progressive et pragmatique sur un petit nombre d'unités et sur un petit nombre d'opérations conduisant ensuite à la généralisation.

Pour toutes ces raisons, après plusieurs années d'expérience, l'INSERM promeut la solution plateforme de gestion de préférence à la DGG.

### ◆ **Les autres modalités de mutualisation**

D'autres expériences visant à simplifier la gestion sont en cours.

Dans les situations où l'une des tutelles verse une dotation d'un montant qui reste modeste au vu de l'ensemble des ressources d'une unité de recherche, il la verse à l'un des partenaires de l'UMR, qui assure la gestion de l'unité. Il ne s'agit pas au sens strict d'une délégation globale de gestion, mais d'une délégation ponctuelle de la dotation du partenaire. Cette situation est assez répandue (par exemple Paris XIII, UPEC (Université de Paris Est Créteil), EHESP).

S'agissant des ERL, sauf accord exceptionnel, dans le cas des équipes de recherche labellisées par l'INSERM au sein d'une unité CNRS ou par le CNRS au sein d'une unité INSERM, la dotation est reversée à la tutelle de l'unité dont fait partie l'ERL.

## Annexe II

Concernant la plateforme mutualisée à gestion mixte, les directeurs des unités de recherche localisées (partiellement ou en totalité) dans un même bâtiment à Marseille (dit TPR2) ont décidé de coordonner l'activité des personnels chargés du secrétariat et de la gestion dans le but d'optimiser les services rendus à l'activité des chercheurs. Ainsi, la plateforme a pour missions d'assurer la gestion administrative et financière de l'ensemble des équipes et unités hébergées au bâtiment TPR2 et des plateformes techniques du site. La situation des personnels de chaque organisme dans les unités utilisatrices des services et plateformes mutualisés est régie selon les règles propres de chaque établissement employeur.

Les personnels des services et plateformes mutualisés sont placés sous la responsabilité fonctionnelle du responsable du service ou de la plateforme concernée mais demeurent sous la responsabilité administrative du directeur de l'unité auquel ils sont administrativement rattachés.

L'affectation administrative d'un personnel recruté sur poste fléché « en mutualisation », est déterminée au moment de la demande de moyens par le comité de direction. L'avis du comité de direction est requis dans le cadre des demandes, mesures et procédures individuelles afférentes à la gestion de ce personnel (mouvement, titularisation en fin de stage, demande de cumul d'activités, perspectives de promotion, modulation de primes...).

### ◆ **Les pistes de progrès envisagées**

Les pistes de progrès pour l'INSERM sont basées sur les trois orientations suivantes :

- progresser sur le référentiel partagé, condition essentielle de simplification et d'harmonisation ;
- étendre les gestions simplifiées (DGG), en s'appuyant sur le système de gestion d'un des partenaires de mixité (ex de la plateforme Paris Diderot) ;
- progresser dans la convergence des systèmes d'information (concrètement rapprochement SAFIR/SIFAC jusqu'à un basculement possible vers un seul système) ;

Cela devrait logiquement conduire à :

- transformer les délégations régionales en plateformes de gestion partagées avec les universités et à concentrer leur périmètre de gestion sur les unités du site (en l'étendant le cas échéant à d'autres partenaires) ;
- proposer aux universités dans lesquels l'INSERM dispose de quelques unités (parfois une) d'en assurer la gestion. Il s'agit plus généralement d'une reconnaissance d'équipes d'accueil préexistantes qui étaient gérées par l'université. La gestion de la dotation INSERM par l'université n'ajouterait par conséquent pas de tâche significative pour l'université concernée.

Cette situation, sans affecter la stratégie de l'INSERM en matière de création d'unités, réduirait le nombre d'unités gérées à distance par les délégations régionales et assurerait une simplification pour la gestion du budget des unités, qui serait alors réalisée par un acteur unique. La visibilité globale des moyens s'en trouve également facilitée. L'INSERM se tient prêt à mettre en œuvre cette option avec les universités comprenant un faible nombre d'unités INSERM qui le souhaiteraient.

### ◆ **Les autres formes d'accords de gestion**

En outre, s'ajoutent de nombreux accords sur la gestion budgétaire et contractuelle qui, s'ils ne revêtent pas la forme d'une DGG, constituent une avancée dans la politique de site visant aussi l'efficacité en gestion. Ces accords délèguent à un seul partenaire l'instruction, la signature, la gestion administrative et financière ainsi que la justification des contrats de recherche. Dans ces conditions, l'université et l'organisme conservent en propre la gestion de leur dotation sur crédits de l'État dont l'exécution est considérée comme moins complexe. Le périmètre des contrats gérés diffère lorsqu'un accord relatif à la valorisation de résultats de la

## Annexe II

recherche est intervenu avec les SATT, dans ce cas les contrats avec les industriels peuvent être confiés à l'organisme de valorisation.

**Tableau 13 : La DGG, les plateformes de services partagés et les autres formes d'accords de gestion mis en œuvre par l'INSERM**

	DGG	PSP	Accord de gestion budgétaire et contractuelle	Accord spécifique sur la valorisation	DGG en projet	TOTAL
Aquitaine, Poitou-Charentes	-	-	17	-	-	17
Rhône-Alpes, Auvergne	4	-	-	-	-	4
Languedoc-Roussillon	-	-	3	9	-	12
PACA, Corse	4	-	3	-	-	7
Paris 5	5	-	-	-	-	5
Paris 6	5	-	-	-	4	9
Paris 7	-	16	-	-	-	16
Paris 11	-	-	1	18	-	19
Grand-Est	-	10	-	-	-	10
Midi-Pyrénées	-	-	7	-	-	7
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>31</b>	<b>27</b>	<b>4</b>	<b>106</b>

*Source : INSERM.*

### 5. Politique de site

#### ♦ Stratégie de l'organisme au regard de la politique de site et sur le plan de sa propre organisation

La décision de création d'une nouvelle unité de recherche sur un site donné se fonde, pour l'INSERM, sur l'excellence scientifique des équipes concernées. Ainsi, à l'issue des évaluations de l'AERES et de l'analyse des commissions scientifiques spécialisées de l'organisme et de l'examen par les instituts thématiques, l'INSERM décide, en concertation avec les partenaires potentiels, de la création ou non d'une unité et de sa composition en équipes. La taille du site concerné, ou de l'université partenaire, la présence ou non d'une initiative d'excellence, n'est pas un critère en soi à ce stade de la décision. Si le rapport de l'AERES a conclu à l'excellence des équipes concernées et que les commissions et le conseil scientifique de l'INSERM considèrent que le projet scientifique est de qualité, la décision de création de l'unité pourra ainsi être prise. C'est en fonction du projet scientifique, de ses besoins, de la nature des partenariats et de l'instrumentation scientifique nécessaire, que la taille de l'unité peut être décidée. Elle est appréciée par les commissions scientifiques spécialisées dans leur avis, parmi d'autres éléments.

## Annexe II

Ainsi, la typologie des implantations de l'INSERM pourrait se décrire de la manière suivante :

- des sites sur lesquels le nombre d'unités (généralement de taille moyenne ou réduite) est faible (de une à trois unités), comme à Limoges, Amiens, Poitiers, Dijon, Besançon, Brest, Saint-Etienne ;
- des sites correspondant à des universités à fort potentiel de recherche, sur lesquels le nombre d'unités ou d'équipes INSERM est important, comme à Lyon, Grenoble, UPEC (Université de Paris Est Créteil), Montpellier, Nantes, Lille ;
- des sites de même nature, comprenant de surcroît une initiative d'excellence, à la gouvernance de laquelle l'INSERM est associé, comme Sorbonne Université, Sorbonne Paris Cité, Saclay, PSL, Aix-Marseille, Toulouse, Strasbourg, Bordeaux.

Aujourd'hui, les régions à fort potentiel de recherche pour l'INSERM correspondent à l'implantation des locaux des délégations régionales : Île-de-France, Rhône-Alpes, PACA, Montpellier, Bordeaux, Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais, Alsace, Grand Ouest. Ce dernier site correspond au périmètre reconfiguré du projet de COMUE Nantes-Rennes-Brest.

### ◆ **Les projets en cours : description, calendrier, gains attendus**

Le plan d'actions de l'INSERM sur les fonctions support recouvre plusieurs perspectives.

- ***La mise en adéquation de l'organisation et de la représentation de l'INSERM en Ile de France avec l'évolution des pôles universitaires***

Depuis cinq ans, à la suite de la loi de programme pour la recherche et celle relative aux libertés et responsabilités des universités, la répartition et l'organisation des forces de la recherche en Ile-de-France évolue. La constitution des PRES et les actions des investissements d'avenir avec la labellisation IDEX conduisent à de nouvelles structurations et partenariats qui imposent à l'INSERM une évolution de sa représentation en Ile-de-France afin de maintenir une cohérence de dialogue avec les partenaires.

- ***La poursuite de mise en place de plateformes de gestion***

L'INSERM compte mobiliser ses partenaires pour diffuser la mise en place de plateformes de gestion. Ainsi que les services de supports communs. Des discussions sont ainsi en cours avec l'ensemble des établissements de Sorbonne Paris Cité, pour élargir ce dispositif à la gestion des unités INSERM de l'ensemble du projet de COMUE, dont l'INSERM envisage d'être membre.

- ***L'adaptation de ses délégations régionales aux futures communautés (COMUE)***

L'INSERM a engagé une réflexion sur le périmètre de ses délégations régionales, pour s'adapter aux périmètres des COMUE envisagées. A titre d'illustration, les universités de Poitiers, La Rochelle, Limoges, Tours et Orléans semblent souhaiter s'associer au sein d'une COMUE. Si ce périmètre est confirmé, l'INSERM est prêt à engager une réflexion visant à rendre cohérent son périmètre de gestion avec celui de la COMUE<sup>10</sup>, ou à mettre en place toute modalité visant à simplifier la gestion des moyens confiés aux unités de ces sites.

Autre exemple, la constitution du PRES Sorbonne Paris-Cité conduira les délégations régionales Paris 5 et Paris 7 à un rapprochement. De même, les délégations régionales Paris 6 et Paris 12 pourraient faire l'objet d'une opération de rapprochement compte tenu de la réorganisation profonde des partenariats des unités gérées par la délégation régionale Paris 12.

---

<sup>10</sup> Aujourd'hui les sites de Poitiers, et Tours sont gérés par la délégation régionale Grand Ouest, et le site de Limoges par la délégation Midi-Pyrénées/Limousin.

## 6. Systèmes d'information

### ◆ Organisation institutionnelle

L'ensemble du système d'information de l'INSERM relève du département du système d'information (DSI).

- ***Le schéma directeur du système d'information (SDSI)***

Le schéma directeur informatique de l'INSERM, adopté par le comité directeur du système d'information le 16 septembre 2013 couvre la période 2013-2017. Il s'articule autour de quatre axes fonctionnels :

- pilotage des ressources, des activités et des partenariats ;
- activité de recherche scientifique ;
- activité de gestion administrative ;
- support SI transverse aux métiers de l'institut, et notamment les infrastructures et services informatiques aux niveaux national, régional et local.

- ***Le pilotage des ressources***

Sur cet axe, les projets sont la construction d'un infocentre et la mise en place d'outils pour gérer les partenariats.

L'infocentre vise, à partir des outils de pilotage BIAPPS<sup>11</sup> et BO<sup>12</sup> permettant d'avoir une restitution des données saisies respectivement dans le système financier (FI) SAFIR et le système de gestion des ressources humaines (RH) SIRENE, à permettre la mise en place de tableaux de bord croisant des données ressources humaines et finances, en appui et soutien au pilotage des ressources. Il répond au double objectif de mieux exploiter les données et de rationaliser les choix (outil BIAPPS sur SAFIR et outil BO sur SIRENE) et plateformes techniques sur une solution unique. Cet infocentre devrait également intégrer les données liées aux résultats d'évaluation des personnels et des unités pour faciliter la mesure de la performance et le pilotage des activités. En complément doit être mise en place la feuille de temps et lancée une pré-étude sur la gestion pluriannuelle des emplois et des compétences (GPEC).

Ce travail sera complété par une mise à niveau des outils de communication internes et externes, notamment les sites web, une plateforme d'appel à projet pour AVIESAN et la mise en place du guichet unique « AVIESAN *Partner* » pour renforcer le partenariat avec l'industrie.

- ***L'appui à la recherche***

L'offre de service aux laboratoires cible les thèmes suivants :

- l'élaboration d'un catalogue de services aux laboratoires ;
- l'établissement d'un référentiel des logiciels scientifiques, une offre de service sur des besoins de sauvegarde et de protection du patrimoine scientifique numérique par la mise à disposition d'espaces de sauvegarde internes mais aussi par le biais de solutions d'hébergement en partenariat avec le Centre informatique de l'enseignement supérieur (CINES) (Montpellier), de « Cloud SI Recherche » *via* le GIP RENATER<sup>13</sup> ou

---

<sup>11</sup> Business Intelligence Application est un outil Oracle.

<sup>12</sup> Business Object.

<sup>13</sup> Le Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche (RENATER) est un GIP créé en 1993. Il s'agit d'un réseau national de communications électroniques permettant d'interconnecter, via une liaison très haut débit, les universités et les centres de recherche entre eux, en France métropolitaine et dans les DOM.

## Annexe II

d'infogérance externalisée via l'AMUE<sup>14</sup>, une offre d'administration technique des plateformes (cluster) et la construction d'un site de veille scientifique ou dispositif de surveillance.

- **La gestion administrative**

Dans ce domaine les projets portent sur une évolution du système financier SAFIR et la refonte des outils d'évaluation.

S'agissant du projet SAFIR, l'objectif est de l'adapter au décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) par la mise en place de nouvelles évolutions et de conduire une pré-étude pour définir la stratégie d'évolution de l'application SAFIR.

La refonte des outils d'évaluation devra aboutir à la conception d'un socle commun pour l'évaluation avec pour finalité, une cohérence notamment des choix techniques et des gains de maintenance.

- **Le support systèmes d'information transverse**

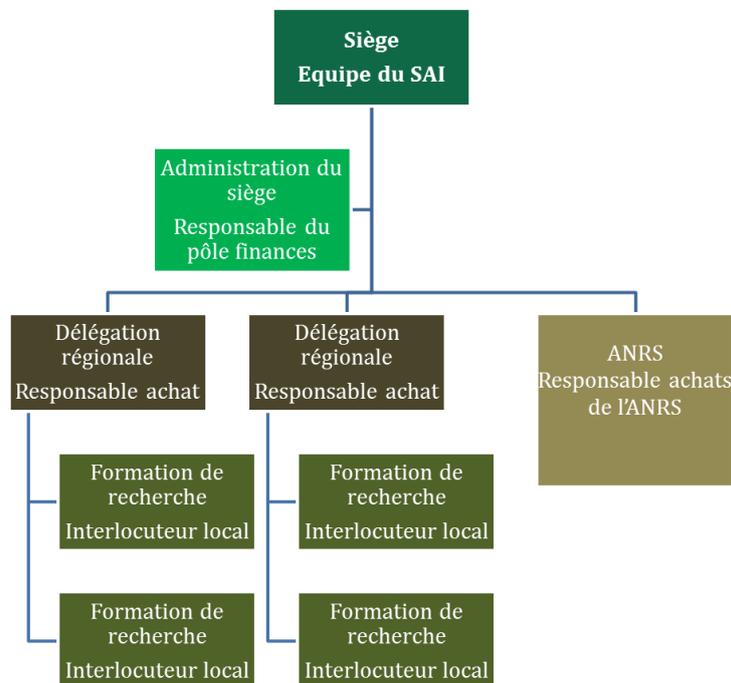
Enfin l'INSERM est impliqué comme coordonnateur d'un projet de construction d'un référentiel commun destiné à permettre le développement d'un système d'information harmonisé pour l'ensemble des acteurs de la recherche. Ce projet connu sous le nom de REFP est décrit dans l'annexe SI du présent rapport.

## 7. Politique des achats

- ◆ **Organisation et pilotage de la commande publique au sein de l'INSERM**

L'organisation de la fonction achat à l'INSERM repose sur une organisation administrative à plusieurs niveaux.

Graphique 2 : Organigramme fonctionnel de l'achat à l'INSERM



Source : INSERM, plan d'action « Achat » 2014. Organigramme Mission.

<sup>14</sup> Agence de mutualisation des universités et établissements (cf. Annexe X).

## Annexe II

- **Les textes qui encadrent la fonction achat**

Le pilotage de la fonction achat à l'INSERM est régi par plusieurs textes internes. Dès 2007 un document général, régissant la politique des achats de l'INSERM est présenté au Conseil d'administration et adopté par lui le 13 septembre 2007. Ce texte met notamment en avant le principe d'une large déconcentration des pouvoirs au profit des laboratoires, tout en ayant une politique volontariste et évolutive, et le souci d'assurer la maîtrise et le contrôle de l'organisation des achats.

Depuis 2006, les achats des organismes de recherche sont soumis à une double réglementation issue du code des marchés publics (CMP) et de l'ordonnance du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non assujetties au code des marchés publics. En effet, l'article 30 de la loi 2006-450 du 18 avril 2006 sur la recherche avait ouvert la possibilité de soumettre à l'ordonnance (plus souple d'utilisation que le code des marchés publics) les achats de fournitures, services et travaux destinés à la conduite des activités de recherche.

L'option retenue par l'INSERM a été de considérer que tous les achats des structures de recherche (SR) entraient dans cette catégorie et relevaient du directeur d'unité désigné comme personne responsable du marché (PRM) jusqu'au seuil de formalisation des procédures d'achat (210 k€ à l'époque et 134 k€ aujourd'hui) et de l'administrateur délégué en région (ADR) au-delà. En revanche, les achats des délégations régionales et du siège relevaient du CMP.

En 2008, l'INSERM a ajouté à ces catégories, la catégorie des achats dits « d'intérêt général », relevant soit de l'ordonnance soit du CMP selon la structure à laquelle ils étaient destinés, mais mutualisés soit au niveau des délégations régionales, soit au niveau du siège, en raison du fait qu'étant communs à plusieurs structures il était économiquement intéressant de les agréger et d'en confier le traitement à un niveau plus large que celui de chaque entité (DR ou siège). La définition de ces marchés d'intérêt général correspondait aux marchés nationaux, dont la liste était établie (fournitures de bureau, papier, consommables informatiques, matériels informatiques ou hébergement hôtelier, titres de transport et de mission, etc.) ou régionaux (une centaine) de biens et de services, sachant que l'INSERM participe à des groupements *ad hoc* avec d'autres EPST afin de maximiser les gains sur ces postes.

L'organisation de base retenue à cette occasion était la suivante (NB : les seuils sont ceux en vigueur à l'époque) :

**Tableau 14 : Schéma d'organisation des achats**

BESOINS	NIVEAU D'EVALUATION	PRM15	CADRE JURIDIQUE
Besoin structure de recherche (SR)	Structure de recherche	1 – si <210 k€ : directeur de SR 2 – si >210 k€ : DR (délégation régionale)	Ordonnance et décret
Besoins de la DR	DR	DR	Code des marchés publics (CMP)
Besoins du siège	Siège	Directeur général	CMP
Besoins « d'intérêt général »	DR ou établissement	DR ou Directeur général	1 – Besoin lié à la recherche : ordonnance et décret 2 – Besoin mixte : CMP
Opérations immobilières /travaux	-	DR ou Directeur général	CMP ou ordonnance selon objet

Source : INSERM DAF/SAL.

<sup>15</sup> PRM : Personne responsable du marché.

## Annexe II

Parallèlement, l'INSERM mettait en place des outils de dématérialisation : carte achat, carte logée, pour les frais de billetterie et d'hôtellerie et la carte affaire permettant de supprimer le mécanisme des avances (9 000 en 2006), développait la commande sécurisée sur catalogue en ligne et mettait en place un outil de réservation en ligne.

La décision du 6 février 2012 prise par le président directeur général de l'INSERM, portant sur l'organisation des achats, a permis de prendre en compte l'intégration de l'ANRS. Elle et introduit la notion de service centralisateur permettant de désigner une entité comme responsable pour des marchés couvrant des besoins communs à plusieurs entités (UMR ou Délégations régionales). Une annexe à cette décision définit la nomenclature des achats dits « d'intérêt général » en une liste de sept segments d'achats. Ces marchés donnent lieu à la mise en œuvre d'un marché ou d'un dispositif national toutes les fois que le département des affaires financières s'est positionné sur l'un des segments d'achats de la liste.

L'annexe 2, mise à jour en janvier 2014, précise les principes applicables aux achats de l'INSERM. Elle se réfère à la nomenclature des achats inter EPST NACRES<sup>16</sup>, précise les risques juridiques encourus en cas de non-respect de la réglementation, explicite les différents niveaux des besoins, analyse les fonctions des acteurs (PRM, acheteurs, ordonnateurs, responsable achat en délégation régionale et responsable immobilier en délégation régionale), précise les procédures (évaluation des besoins, négociation, formalités par seuils, commissions d'évaluation des achats, dérogations) et rappelle les outils disponibles (NACRES, le web achat de l'INSERM, SAFIR, l'intranet du DAF et deux applications, l'une dédiée aux tableaux de bord synthétiques de chaque entité et l'autre d'aide à la rédaction et à l'exécution des marchés).

### ◆ Achats de l'OR : éléments chiffrés et évolutions

De 2007 à 2012, l'évolution du volume d'achat de l'INSERM se présente comme suit :

**Tableau 15 : Augmentation globale du volume d'achat depuis 2007**

	Volume d'achat (k€ HT)	Évolution annuelle (%)	Évolution Triennale (%)	Évolution Quadriennale (%)	Évolution Quinquennale (%)
2007	186 915	-	-	-	-
2008	219 507	+ 17,44	-	-	-
2009	229 781	+ 4,68	+22,93	-	-
2010	260 869	+ 13,53	+18,84	+39,57	-
2011	259 761	- 0,42	+13,05	+18,34	+ 38,97
2012	272 650	+4,96	+4,52	+18,66	+24,21

Source : INSERM.

**Tableau 16 : Répartition des achats par grande famille depuis 2009**

GHP (Grandes familles en k€)	2009	2010	2011	2012
Approvisionnements généraux	8 790	9 085	8 491	9 279
Logistique	34 289	34 625	36 200	31 330
Information et communication	7 774	8 382	10 125	10 001
Travaux	25 842	35 886	38 642	52 915
Achats scientifiques	128 252	146 064	143 260	143 064
Informatique	20 352	21 500	20 742	22 674
Prestations exclues	4 480	5 327	2 300	3 385
TOTAL	229 779	260 869	259 760	272 648

Source : INSERM, plan achats 2014.

<sup>16</sup> NACRES : Nomenclature achat de la recherche et de l'enseignement supérieur.

## Annexe II

Ces données mettent en évidence la primauté des achats scientifiques qui représentent, à eux seuls 52,5 % du volume d'achat 2012.

Les achats généraux, quant à eux, se stabilisent, à l'exception des opérations de travaux qui connaissent une forte progression sur les deux derniers exercices, en relation avec le développement des opérations du plan de rénovation immobilier prévu au contrat d'objectif.

### ◆ **Le plan d'action achats**

En conformité avec les obligations fixées par la circulaire du premier ministre relative aux achats de l'État et de ses opérateurs en date du 31 juillet 2013 et la recherche d'un gain achat annuel de 2 % du volume total d'achat de l'établissement, l'INSERM a adopté un plan d'action.

Ce plan « Achat » 2014 affiche les objectifs suivants :

- mesurer la performance économique des achats ;
- analyser la chaîne logistique de l'achat qui met en jeu un grand nombre d'acteurs, en vue de sa rationalisation ;
- mesurer la satisfaction des utilisateurs internes.

A cet effet, le plan retient les orientations suivantes :

- mettre en place un pilotage des achats et un suivi de leur performances au moyen d'une augmentation des segments d'achats pour lesquels un suivi économique précis peut être réalisé (segments d'achats nationaux), d'un renforcement de la mission de coordination des réseaux (constitution d'un réseau d'acheteurs dans les formations de recherche) et d'un renforcement de l'expertise économique du bureau des marchés en matière d'achat (projets innovants en cours, gestion de la chaîne d'approvisionnement, identification des pistes de mutualisation régionales ou nationales) ;
- développer la politique de site en matière d'achats par une capitalisation sur les expériences en cours « Aïda Régions »<sup>17</sup> en matière de services immobiliers et la construction d'une politique d'achats « de site » (mutualisations locales).

Comme pour le contrat d'objectif ou le plan d'action fonctions support, le plan d'actions annuelles et son bilan ne sont pas chiffrés. L'INSERM a toutefois indiqué que le plan d'action achats venait de faire l'objet d'un chiffrage et d'une transmission au SAE. Les économies pour l'année 2013 ont été évaluées à 1,9 M€ sur les marchés nationaux et régionaux, qui représentent 25 % de l'assiette des achats de l'INSERM.

---

<sup>17</sup> Voir plus loin encadré sur la démarche AïDA.

## Annexe II

### Encadré 1 : La démarche Aïda

La démarche Aïda concerne les achats publics au niveau des régions dans le secteur de l'immobilier. Elle s'inscrit dans les objectifs de la MAP et vise à obtenir, dans un cadre régional une amélioration de la fonction achat tout en intégrant les priorités gouvernementales : Introduire des clauses sociales, les objectifs environnementaux, faciliter l'accès des PME/TPE à la commande publique, promouvoir l'innovation, accélérer les délais de paiement et développer la transparence des marchés publics.

En matière d'immobilier, entretien et maintenance la démarche Aïda cherche à :

- ◆ identifier et quantifier les opportunités existantes ;
- ◆ hiérarchiser les actions à réaliser ;
- ◆ favoriser une politique d'achats responsables ;
- ◆ créer un réseau régional d'acheteurs ;
- ◆ prévoir un planning de mutualisations.

Elle se fixe pour objectif l'élaboration d'un projet court, créé sur mesure pour les établissements publics. Sur le plan quantitatif, l'objectif est d'atteindre un gain de 15 %. La méthodologie est la même partout, seuls diffèrent le périmètre financier sur lequel porte le projet et les établissements qui y participent.

L'INSERM est engagé dans cette démarche dans trois régions : l'Alsace, PACA et Languedoc-Roussillon.

En Alsace, par exemple, la démarche a concerné neuf établissements dont les universités de Strasbourg et Mulhouse, l'INSERM, l'ENA, l'INSA, le CROUS. Elle a porté sur l'ensemble des dépenses d'entretien et de maintenance immobilière. L'équipe a défini une nomenclature commune et exclu les segments les moins pertinents (montants très faibles, faible quantité de participants concernés achats métiers, domaines impossibles à mutualiser. Un périmètre d'étude a été mis en place, portant sur 18,1 M€ en 2012 et incluant les secteurs suivants : l'amélioration de patrimoine (travaux et prestations intellectuelles), le nettoyage (toutes opérations : quotidien et ponctuel), les prestations de maintenance (préventif et curatif) et les prestations de service (espaces verts). Ont été exclus le gardiennage, l'accueil les loyers et charges, les fluides et le matériel de sécurité.

Les différents marchés des organismes pour les secteurs concernés ont été analysés et dix bonnes pratiques recensées, au moyen d'une enquête exhaustive par questionnaire et entretien aussi bien en interne pour les organismes concernés qu'auprès d'autres opérateurs comme les collectivités territoriales.

Pour chacune des bonnes pratiques recensées, a été établi un gain potentiel et les conditions de sa réalisation. Les leviers pour la mise en œuvre de ces bonnes pratiques ont été détaillés et les gains escomptés précisés

L'INSERM s'inscrit dans des démarches Aïda similaires en PACA et Languedoc Roussillon avec des partenaires variables et des périmètres qui peuvent varier (12,9 M€ en PACA pour neuf établissements dont AMU, l'INSERM, l'INRA, l'IRD ou l'IRSTEA et 5,6 M€ en Languedoc-Roussillon pour dix établissements). Les gains finaux escomptés sont de 2 057 319 € en PACA (16,07 % de gains) et de 482 k€ en Languedoc-Roussillon (8,5 % de gains)

*Source : INSERM.*

## 8. Ressources propres

- ◆ **Évolution des ressources propres**

**Tableau 17 : Évolution des ressources propres (en M€)**

<b>Postes budgétaires</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Contrats de recherche et soutiens finalisés à l'activité de recherche (1)	224,65	244,03	182,69	211,22
<i>dont ANR</i>	49,67	54,12	30,41	46,71
<i>dont autres tiers publics nationaux</i>	64,32	63,65	39,27	32,98
<i>dont Programme d'investissements d'avenir</i>	0,00	0,82	3,83	19,09

## Annexe II

<b>Postes budgétaires</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<i>dont Contrats privés (industriels, associations et fondations et dons et legs)</i>	63,29	71,39	58,43	56,34
<i>dont UE et international</i>	28,90	33,05	33,65	34,95
<i>dont subventions d'investissements (CPER,..)</i>	18,46	21,00	17,11	21,15
Produits valorisés de l'activité de recherche (2)*	8,10	9,48	14,82	13,88
Ressources propres liés à l'activité de recherche (1+2)	232,75	253,51	197,51	225,10
Autres subventions et produits (3)**	6,09	5,93	5,60	8,26
<b>Total Ressources propres établissement (1+2+3)***</b>	<b>238,84</b>	<b>259,45</b>	<b>203,10</b>	<b>233,36</b>

*Légende : (\*) Produits valorisés de la recherche : redevances pour brevets et licences, prestations de services à caractère scientifique ou administratif faisant l'objet d'une tarification, ventes de produits (\*\*) Autres subventions et produits : produits de gestion courante et activités annexes, produits financiers, produits exceptionnels et reprises sur provision pour l'ANRS. (\*\*\*) En 2012 changement de comptabilisation des ressources propres par la méthode à l'avancement.*

*Source : INSERM.*

La modification du mode de comptabilisation des ressources propres en 2012 est le principal facteur expliquant la baisse quasi générale de ces produits sur cet exercice.

Le Tableau 18 ci-dessous en retrace l'importance (CA : comptabilité à l'avancement) :

**Tableau 18 : Effet de la comptabilisation à l'avancement**

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012 avant CA</b>	<b>2012 après CA</b>	<b>2013 avant CA</b>	<b>2013 après CA</b>	<b>2014</b>
Ressources propres	186,49	206,69	238,84	259,45	279,11	203,10	343,52	233,36	261,32

*Source : INSERM.*

Ainsi, l'effet de ce nouveau mode de comptabilisation est de 76,01 M€ en 2012 (-27,2 %) et de 110,16 M€ en 2013 (-32 %). Le détail de cette progression est présenté dans le Tableau 18.

## Annexe II

**Tableau 19 : Évolution des ressources propres 2010/2013 (en k€)**

Recettes	2010	Part	2011	Part	2012 avant CA	Part	2012 après CA	Part	2013 avant CA	Part	2013 après CA	%
ANR	49 674	21 %	54 121	21 %	56 101	20 %	30 409	15 %	70 804	21 %	46 715	20 %
ANR - Programme d'investissements d'avenir	0	0 %	822	0 %	3 026	1 %	3 831	2 %	13 840	4 %	19 089	8 %
Ministères	10 080	4 %	9 161	4 %	9 248	3 %	9 056	4 %	6 762	2 %	6 478	3 %
Collectivités Territoriales et EPL (hors subventions investissements)	19 260	8 %	24 710	10 %	21 890	8 %	24 085	12 %	16 722	5 %	20 064	9 %
EPN et Agences	49 642	21 %	46 764	18 %	34 030	12 %	20 367	10 %	41 886	12 %	25 245	11 %
Autres Organismes	3 801	2 %	4 013	2 %	2 907	1 %	2 869	1 %	3 091	1 %	2 347	1 %
Associations et Fondations	46 824	20 %	56 325	22 %	53 830	19 %	33 077	16 %	74 846	22 %	44 813	19 %
Industries	15 365	6 %	14 522	6 %	24 301	9 %	24 262	12 %	23 731	7 %	10 007	4 %
Dons et legs affectés	1 095	0 %	540	0 %	1 088	0 %	1 088	1 %	1 520	0 %	1 520	1 %
Union Européenne	26 209	11 %	30 114	12 %	49 050	18 %	32 154	16 %	64 736	19 %	32 166	14 %
Organismes Internationaux	2 695	1 %	2 939	1 %	3 356	1 %	1 492	1 %	4 708	1 %	2 781	1 %
Produits valorisés de l'activité de recherche *	8 104	3 %	9 480	4 %	14 444	5 %	14 817	7 %	13 970	4 %	13 876	6 %
Autres subventions et produits	6 090	3 %	5 934	2 %	5 841	2 %	5 597	3 %	6 902	2 %	8 256	4 %
Total Ressources propres établissement	238 842	100 %	259 446	100 %	279 111	100 %	203 103	100 %	343 519	100 %	233 356	100 %

*Source : INSERM.*

## Annexe II

En dépit des variations constatées en 2012, il convient de constater une progression globale des ressources contractuelles de l'INSERM. Cette progression est cependant différenciée.

Pour ce qui concerne les principaux financeurs on note, sur la période 2010-2013 les progressions suivantes :

**Tableau 20 : Variation des ressources propres par type de financeur sur la période 2010-2013**

Diminutions		
Ministères	- 3 318 k€	- 32,9 %
Collectivités locales	- 2 538 k€	- 13,2 %
EPN et agences	- 7 756 k€	- 15,6 %
Augmentations		
ANR	+ 21 130 k€	+ 42,5 %
Union Européenne	+ 38 527 k€	+ 147 %
ONG et fondations	+ 28 022 k€	+ 59,8 %
Industries	+ 8 366 k€	+ 54,4 %

Source : Données INSERM.

On constate donc une forte progression de la capacité de l'INSERM à remporter des contrats tant auprès de l'ANR que de l'Union Européenne, mais aussi auprès des financeurs privés que sont les associations et fondations, d'une part et les industries, d'autre part.

### ◆ Taux de prélèvement sur ressources propres et financement des fonctions supports

Une instruction du directeur général délégué de l'INSERM à destination des services et structures de l'INSERM en date du 9 décembre 2011 définit les règles applicables à tous les types de contrats : contrats au sens strict, contrats de prestations de recherche scientifique et subventions pour la réalisation de projet.

Le rapport de l'IGAENR de 2011 recommandait de relever progressivement le taux de prélèvement sur ressources propres pour assurer le financement d'une partie des activités support de l'établissement et atteindre 9 % (hors coûts d'intervention d'INSERM TRANSFERT). Le gain de cette mesure était évalué par l'IGAENR à 10 M€ sur la base d'une assiette de 47 % des ressources propres pour lesquelles la fixation du taux relève de l'établissement.

A la suite de ce rapport, le président de l'INSERM, par une instruction du 19 décembre 2011, - constatant que l'augmentation importante des ressources contractuelles sur les dix années précédentes (+ 357 %), tout en étant très positive, induisait de lourdes charges de gestion - décidait d'augmenter les taux de prélèvement.

L'INSERM indique que de nombreux financeurs imposent à l'INSERM des taux de prélèvement inférieurs aux 9 % préconisés par l'IGAENR. C'est le cas notamment de l'ANR qui représente 28 % des recettes en 2013 ou des associations et fondations caritatives qui en représentent 19 %.

L'organisme précise par ailleurs que : « l'importance des exonérations et des exceptions se traduit pour l'INSERM par un niveau de prélèvement effectif en 2012, sur ses contrats de recherche, de 2,5 % au lieu des 10 % prévus pour les frais de gestion et d'hébergement. Le taux introduit en 2012 ne pouvait être appliqué qu'aux nouveaux contrats. Il existe donc un différentiel entre le taux théorique à prélever et le taux effectif à l'échelle de l'établissement qui tient à la montée en charge du nouveau système mais aussi au blocage juridique des règlements financiers, notamment de l'ANR, des collectivités et de certaines organisations caritatives ».

L'INSERM utilise ces ressources pour financer des équipements scientifiques de très haut niveau.

## Annexe II

L'INSERM assume donc que ces prélèvements ne sont pas affectés aux fonctions support proprement, dites mais bien à l'activité scientifique.

### ◆ **Préciput sur aides ANR**

Sur ce point, l'INSERM précise que le préciput ANR est consacré au financement d'investissements au sein des formations de recherche de l'INSERM et à la mise en œuvre de la politique scientifique de l'établissement.

## 9. Politique d'externalisation

Les principales opérations d'externalisation concernent :

- ◆ les travaux sur le patrimoine bâti, les travaux de rénovation, réhabilitation, mises aux normes ;
- ◆ la maintenance applicative des logiciels de gestion ;
- ◆ l'infogérance des postes de travail informatiques ;
- ◆ la restauration collective (siège et DR) ;
- ◆ le ménage et gardiennage ;
- ◆ l'organisation des élections et l'affranchissement des bulletins de paye ;
- ◆ la médecine de prévention et l'action sociale.

Le montant des dépenses budgétaires à ce titre au 31 décembre 2012 est de 7,77 M€ pour des gains estimés en ETP « internes » de 125,47 ETP en 2013.

## 10. International

### ◆ **L'activité de représentation : les moyens par catégories d'agents et les moyens de fonctionnement**

L'INSERM n'entretient aucun réseau permanent à l'étranger. L'essentiel de son action à l'étranger relève d'échanges de chercheurs sur des projets d'intérêt commun, pour des colloques ou des activités de représentation internationale. L'inflexion majeure de cette politique a été de réduire les unités mixtes internationales considérées comme coûteuses, dont l'INSERM juge que l'impact scientifique par rapport à des modes de coopération plus légers n'est pas à la hauteur de l'investissement nécessaire.

S'agissant de mutualisation et de coordination, celle-ci est déjà assurée par l'alliance AVIESAN au moyen des groupes AVIESAN Europe, AVIESAN International et AVIESAN Sud.

Dans le domaine européen, AVIESAN Europe permet le partage de nombreux outils : soutien au montage de candidatures ERC (*European research council*) dans le domaine des sciences de la vie, et accompagnement des candidats, organisation conjointe et annuelle d'un événement à Bruxelles « *Les rencontres Aviesan-Bruxelles* », préparation de documents de position française, etc. Le groupe AVIESAN international assure également un rôle d'échange d'informations et des synergies se développent sur divers sujets.

Concernant le groupe AVIESAN Sud, l'INSERM signale la création d'une Plateforme Régionale de Recherche-Asie (PRR-Asie) sur le campus de l'Institut Pasteur du Cambodge (IPC), qui permet aux équipes de recherche du Nord et du Sud de réunir leurs expertises et de développer des partenariats au travers de programmes de recherche multisectoriels complémentaires (recherche de haut niveau dans le domaine du SIDA et des maladies infectieuses transmissibles).

## Annexe II

La PRR-Asie a été fondée, sous l'autorité du ministère de la Santé du Cambodge, par les partenaires d'AVIESAN Sud : Institut Pasteur, INSERM, ANRS, Fondation Mérieux, IRD, CIRAD, qui ont contribué à son financement. La plateforme propose plus de 180 m<sup>2</sup> de laboratoires, y compris des laboratoires de culture cellulaires et de niveau de biosécurité P2 aux normes internationales, des laboratoires de biologie moléculaire et une salle pour les banques d'échantillons, et 110 m<sup>2</sup> de bureaux. Les coûts relatifs à la réalisation des projets scientifiques seront financés sur des fonds spécifiques au cas par cas. Les frais correspondant aux coûts d'utilisation du site et au coût du soutien administratif et logistique assuré par l'institut Pasteur Cambodgien, seront prélevés sur chaque financement de projet scientifique réalisé dans le cadre de la plateforme.

L'intention est de poursuivre dans le développement de ce type de projet, qui dépasse les frontières des institutions, et permet à la France d'assurer une présence sur ces thématiques grâce aux moyens combinés des différents acteurs de la politique de recherche du Sud, en sciences de la vie et santé.

### ◆ **Présence et activités européenne et internationale**

L'INSERM noue des partenariats principalement axés sur la mobilité des chercheurs, soit dans le cadre de laboratoires associés, soit dans le cadre d'accord bilatéraux comportant un nombre limité d'opérations d'échanges (mobilités de chercheurs et colloques). L'INSERM ne dispose que de deux représentants à l'étranger, l'un à Washington et l'autre à Bruxelles.

La responsabilité de la conduite des activités européenne et internationale incombe au département des partenariats et des relations extérieures (DPRE) et plus précisément à deux de ses trois pôles, le pôle relations européennes et le pôle relations internationales.

Les activités européennes distinguent le niveau communautaire et les coopérations bilatérales.

Sur le plan communautaire, l'INSERM promeut la participation de ses équipes aux projets européens du huitième programme cadre européen de recherche et développement « Horizon 2020 » (dont le projet « Défi sociétal santé », l'accueil de chercheurs talentueux dans le cadre de *l'European Research Council*, l'initiative technologique IMI -Initiative Médicaments Innovants-, et sept des treize infrastructures de recherche<sup>18</sup>) et au programme-cadre de santé publique.

Sur le plan bilatéral européen, les actions portent sur la mobilité des chercheurs dans le cadre de laboratoires européens associés (LEA). En outre, sont passés des accords de coopération généraux avec des partenaires stratégiques pour l'institut. Enfin, des actions sont programmées avec des institutions partenaires en Allemagne, au Royaume-Uni, en Suède, en Espagne et au Portugal.

Hors Europe, toutes les actions entreprises dans le cadre des relations internationales se caractérisent par leur durée limitée du fait des procédures d'évaluation de la qualité scientifique auxquelles elles sont soumises.

Les actions entreprises, sur la base d'accords de coopération bilatéraux, sont concentrées sur trois types d'action : des visites exploratoires de courte durée de jeunes chercheurs ; des échanges de post-doctorants voire de doctorants ; l'organisation de séminaires scientifiques prospectifs restreints. Il existe à ce jour six accords de ce type avec le Japon, la Corée, Taïwan et Israël.

---

<sup>18</sup> Les Initiatives technologiques conjointes rassemblent l'industrie, l'UE et les états-membres dans certains secteurs de pointe pour définir des programmes de recherche communs et investir en conséquence ; les infrastructures nationales de recherche en biologie et santé sont des programmes financés dans le cadre des investissements d'avenir, qui constituent le nœud français d'infrastructures de recherche paneuropéennes.

## Annexe II

S'y ajoutent des accords entre l'INSERM et des organismes homologues étrangers. Ils donnent également lieu à des échanges et séjours de courte durée (trois mois au plus), ainsi qu'à l'organisation de séminaires sur des sujets d'intérêt commun.

L'ensemble des accords de coopération signés par l'INSERM ont été révisés ou sont en cours de révision, suivant une démarche menée en concertation avec chacun de ces partenaires. L'INSERM est ainsi passé de 18 accords actifs avec 15 pays en 2008 à 14 accords actifs aujourd'hui avec 9 pays (Taiwan, Japon, Corée, Israël, Russie, Inde, Maroc, Canada, USA).

En outre, l'INSERM a mis en place des laboratoires internationaux associés (LIA) selon le même modèle que les LEA en Europe, qui peuvent bénéficier de subventions pour faciliter la mobilité des chercheurs et d'un poste d'accueil pour post doctorant. Les conventions de LIA ont une durée de quatre ou cinq ans. Par ailleurs l'INSERM participe, généralement avec le CNRS, à des groupements de recherche (GDRE/GDRI)<sup>19</sup> réunissant pour quatre ou cinq ans, sur une thématique particulière, plusieurs équipes françaises et étrangères. L'appui de l'INSERM prend la forme de financement de missions courtes, organisation de séminaires et participation aux instances de gouvernance. Il existe sept groupements.

Au-delà, sont prévues des actions dans le cadre de la réflexion engagée par le groupe de travail AVIESAN Sud en direction de l'Afrique sub-saharienne et de l'Asie du Sud-est. Sur ce plan sont mises en place des plateformes régionales de recherche.

Les implantations à l'étranger (UMI) sont très rares et limitées à l'UMI d'Irvine aux États-Unis et à la coopération avec l'université d'Heidelberg (double implantation, en France et en Allemagne).

---

<sup>19</sup> GDRE : groupement de recherche européen. GDRI : groupement de recherche international.