

ANNEXE IV

IRD

SOMMAIRE

1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISME	1
1.1. Statut, missions	1
1.2. Organisation générale	1
1.3. Organisation territoriale	2
1.4. Unités de recherche et partenariats scientifiques.....	2
1.4.1. <i>Unités de recherche</i>	2
1.4.2. <i>Partenariats scientifiques</i>	3
1.5. Programme « investissements d'avenir » (PIA)	3
1.6. Personnel.....	4
1.7. Fonctions support.....	4
1.8. Budget.....	5
2. RELATIONS DE L'ORGANISME AVEC SA OU SES TUTELLES	5
2.1. Le contrat d'objectifs et les lettres de mission au dirigeant.....	5
2.2. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière	6
2.3. Les rapports sur l'IRD.....	9
3. PLAN D'ACTION RELATIF AUX FONCTIONS SUPPORT	10
4. UNITÉS MIXTES DE RECHERCHE	13
5. POLITIQUE DE SITE	14
6. SYSTÈMES D'INFORMATION	14
7. POLITIQUE DES ACHATS	17
8. INTERNATIONAL	27

1. Présentation de l'organisme

1.1. Statut, missions

L'institut de recherche pour le développement (IRD) est un établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST) placé sous la double tutelle du ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche et du ministère chargé des affaires étrangères. Ses missions et son organisation sont définies par le décret n°84-430 modifié.

Il développe des recherches dans les domaines de la santé, de la société, de l'environnement et des ressources susceptibles de contribuer au progrès économique, social et culturel des pays en voie de développement. De ce fait, outre sa présence sur le territoire national l'IRD dispose d'un réseau de représentations dans le monde et 43 % de ses agents travaillent hors de la métropole. Avec 747 chercheurs permanents, l'IRD représente 4,3 % des effectifs chercheurs des EPST.

Tableau 1 : Effectifs de l'IRD au 31 décembre 2013 (en ETP)

Effectifs	Chercheurs permanents*	Doctorants**	Post-doctorants	ITA	Chercheurs en accueil***	Total
Effectifs	747	-	57	1 456	33	2 293

*Source : IRD. * Titulaires + CDI chercheurs ; ** Les doctorants du Sud, encadrés par les chercheurs IRD, ne sont pas comptabilisés ; *** Enseignants-chercheurs accueillis en délégation et chercheurs accueillis dans le cadre d'une mise à disposition.*

1.2. Organisation générale

L'IRD est dirigé par un président nommé pour une période de quatre ans renouvelable une fois. Il assure la direction générale de l'établissement et est assisté de trois directeurs généraux délégués en charge respectivement des ressources, de la science et de l'agence inter-établissement de recherche pour le développement (AIRD)¹.

Une mission générale pour la géostratégie et le partenariat (M2GP), directement rattachée au président, est en charge de la prospective et de la stratégie, notamment de l'articulation entre stratégie scientifique et géostratégie, de la coordination des relations internationales et partenariales, et de l'aide au pilotage, notamment à travers la mise en place et le suivi d'indicateurs.

La direction générale déléguée pour la science (DGDS) est organisée en trois départements scientifiques :

- ◆ environnement et ressources ;
- ◆ sociétés ;
- ◆ santé.

¹ A la suite des conclusions du rapport IGAE-IGAENR de 2013 soulevant les problèmes liés à la mise en œuvre de la fonction d'agence, la suppression de l'AIRD a été décidée par les ministères de tutelle.

Annexe IV

Elle dispose également d'une mission dédiée aux programmes pilotes régionaux et grands observatoires et d'une mission d'appui et de gestion. En lien avec les directions concernées de la direction générale déléguée aux ressources (DGDR), c'est cette mission d'appui et de gestion qui est en charge d'instruire les besoins en ressources humaines, moyens budgétaires et affectations géographiques en vue des arbitrages rendus par la présidence et d'assurer le suivi des moyens mis à la disposition des structures opérationnelles de recherche.

Le directeur général délégué aux ressources (DGDR) accompagne la politique de l'IRD dans les domaines administratifs et financiers. Il a en charge les ressources humaines et les activités de support à la recherche². Il s'appuie sur cinq directions en charge des finances, des ressources humaines, des affaires juridiques, des systèmes d'information et des affaires générales. La direction est complétée par trois missions dédiées à la communication interne, à la qualité et au développement durable, et à la santé et la sécurité au travail.

L'activité internationale fait partie intégrante des missions de l'IRD qui ne dispose donc pas d'une direction dédiée à l'international. La mission générale de la géostratégie et du partenariat (M2GP) est en charge de la mise en cohérence des approches scientifiques et internationales au sein de l'organisme. La définition des pays prioritaires est dictée par les priorités scientifiques liées aux enjeux globaux et par les priorités géographiques définies par le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID).

La description de la présence et des activités de l'IRD à l'étranger est détaillée *infra* (cf. 8).

1.3. Organisation territoriale

Outre le siège qui se trouve à Marseille depuis 2008 (cf. *infra*), l'IRD dispose en métropole de deux centres, à Bondy et à Montpellier, et de cinq représentations dans les ROM-COM, à la Réunion, en Nouvelle Calédonie, en Polynésie, en Guyane et à la Martinique. La très grande majorité des unités de recherche est rattachée à l'une des deux plateformes, France-Nord et France-Sud, localisées respectivement à Bondy et Montpellier. Les directeurs de ces deux centres ont la qualité d'ordonnateur secondaire.

Dans le cadre du partenariat avec les universités des ROM-COM, des unités sont rattachées à la représentation de Nouvelle Calédonie et à celle de Polynésie française.

1.4. Unités de recherche et partenariats scientifiques

1.4.1. Unités de recherche

L'IRD compte 62 unités de recherche en 2013, dont 3 unités propres (unité de recherche ou de service), 49 unités mixtes de recherche (UMR), 4 unités mixtes internationales (UMI³) et 6 unités mixtes de service (UMS).

² 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 certaines fonctions transversales comme la documentation et l'information scientifique et technique ou valorisation, notamment).

³ Une UMI est une structure opérationnelle de recherche (SOR) dont le fonctionnement est comparable à celui d'une unité mixte de recherche (UMR) en France. Elle associe des organismes de recherche de plusieurs pays afin de conduire des recherches conjointes dans un domaine de recherche prédéterminé. Les thématiques scientifiques retenues figurent dans la convention de création de l'unité. Elle dispose de personnel permanent relevant des différentes tutelles, et se voit affecter des moyens matériels et financiers par les parties. Elle est localisée sur un site unique. L'appartenance, à titre individuel, à une UMI est exclusive de tout autre rattachement à une structure de recherche reconnue et labellisée dans le dispositif de recherche national.

Annexe IV

Depuis dix ans, l'IRD a développé la mixité de ses unités de recherche avec les universités et les autres organismes de recherche. Les unités propres ont ainsi quasi disparu, les UMR représentant désormais 79 % des unités de recherche de l'IRD (cf. Tableau 2 *infra*).

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

Catégorie d'unité	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
UMR	23	25	26	29	29	38	47	51	51	48	49
Unités propres (UR et US)	77	73	57	50	47	34	17	7	2	3	3
UMI	-	-	-	-	-	-	2	2	4	4	4
UMS (dont observatoires)	-	-	-	-	-	-	-	4	5	5	6
Total	100	98	83	79	76	72	66	64	62	60	62

Source : IRD.

1.4.2. Partenariats scientifiques

L'IRD participe aux cinq alliances nationales de recherche afin de favoriser la prise en compte des priorités scientifiques des pays du Sud. Il est à noter en particulier l'existence d'un groupe de travail spécifique dédié au Sud dans l'alliance nationale des sciences de la vie et de la santé (Aviesan).

La mission de l'IRD étant de contribuer au développement économique, social et culturel des pays du Sud, les activités de recherche de l'IRD au Sud s'effectuent en partenariat avec des acteurs locaux et sont généralement hébergées par ceux-ci. Cela est également vrai dans les ROM-COM.

En France métropolitaine, l'IRD collabore avec les universités au sein des UMR afin de développer le domaine de la recherche pour le développement au sein du milieu universitaire.

1.5. Programme « investissements d'avenir » (PIA)

L'IRD est impliqué dans quatorze projets, dont six structurants (cf. Tableau 3 *infra*). Le plus emblématique des projets retenus dans le cadre du PIA est celui du consortium de valorisation thématique « Valorisation sud » auquel sont associés le CIRAD, l'institut Pasteur et les universités d'Outre-Mer. Ce projet est coordonné par l'IRD. L'IRD est actionnaire de deux sociétés d'accélération de transfert de technologie (SATT) : AxLR en Languedoc-Roussillon et la SATT Ouest valo.

L'IRD est également membre associé des IDEX⁴ Sorbonne université et A*MIDEX, Aix-Marseille université.

Tableau 3 : Panorama de l'implication de l'organisme dans les dispositifs d'investissement d'avenir

Catégorie de PIA	Nombre de projets par catégorie de PIA	Nombre de projets coordonnés par l'IRD
IDEX	4	-
LABEX	22	-
EQUIPEX	5	-
IRT	2	-
IHU	1	-
IEED/ITE	-	-
CVT SUD et SATT	3	1

Source : IRD.

⁴ IDEX : initiative d'excellence.

Annexe IV

1.6. Personnel

L'ensemble du personnel est géré au niveau du siège par la direction des ressources humaines (DRH) qui supervise les recrutements de l'institut, y compris ceux des personnels locaux recrutés à l'étranger.

La gestion des personnels locaux a évolué au cours de ces dernières années, passant d'une gestion directe par les représentants sur place à un pilotage par la direction des ressources humaines du siège qui a mis en place des cadres référents pour chaque pays. Les contrats des personnels locaux sont à présent mis en place par les régisseurs ou administrateurs en lien avec le service des ressources humaines du siège qui doit obligatoirement donner son accord.

L'IRD n'a pas de visibilité sur les effectifs affectés par les autres tutelles au sein des unités mixtes. Pour pallier ce manque de données, l'institut participe avec le CNRS, l'INSERM et l'AMUE à la mise en place d'un outil partagé, DIALOG, qui, à terme, pourrait permettre le partage des données détenues par chacune des tutelles d'une UMR.

1.7. Fonctions support

La répartition des fonctions support selon les niveaux de gestion fait apparaître l'importance des effectifs support de l'IRD à l'étranger, (36 % des effectifs support de l'institut). La plus grande partie de ces effectifs est concentrée sur les fonctions « services généraux » et « finances ». La fonction finances, la plus importante en termes d'effectif avec 131 ETP, regroupe principalement les services de liquidation et de mandatement ainsi que les services comptables et les régies d'avance et de recettes à l'étranger. En 2011, les effectifs permanents locaux représentaient 3,6 % de la masse salariale alors qu'ils représentaient 15,7 % des effectifs.

Pour définir les effectifs support présents dans les laboratoires, une clé de répartition a été appliquée en allouant 30 % du temps de travail des BAP J à la fonction de support et 70 % à la fonction de soutien. Les BAP J relevant de la famille professionnelle de la valorisation sont considérés comme entièrement dédiés à une fonction de soutien.

Tableau 4 : Ventilation par niveau de gestion des personnels « fonctions support » au 31 décembre 2013 (en ETP)

Fonctions support	Effectif total (en ETP)	ETP au niveau du siège	ETP au niveau inter-régional* (y compris à l'étranger)	ETP au niveau de l'unité/laboratoire	Dont ETP à l'étranger
Finances	131,1	53,7	77,4	0,0	50,0
Achat	9,0	4,0	5,0	0,0	-
GRH	59,1	46,9	12,2	0,0	4,0
Patrimoine	34,5	5,7	27,8	1,0	19,0
SI	44,5	43,5	1,0	0,0	0
Services généraux	92,9	8,0	84,9	0,0	58,0
Communication	7,3	1,8	5,5	0,0	3,5
Juridique	6,8	5,8	1,0	0,0	1,0
Secrétariat de direction	44,3	6,0	38,3	0,0	29,3
Restauration	-	-	-	-	-
Pilotage	31,9	6,9	25,0	0,0	15,5
Missions	20,7	5,0	15,7	0,0	4,0
Support /unité	26,2	0,0	0,7	25,5	0
Total fonctions support	508,2	187,3	294,5	26,5	184,3⁵

Source : IRD. *le niveau inter-régional correspond aux effectifs des centres et représentations.

⁵ Ce tableau présente un écart de 4,5 ETP par rapport au total des effectifs support à l'étranger (188,8 ETP) figurant dans l'annexe XII traitant des perspectives de mutualisation des fonctions support à l'international. Cet écart reste inexpliqué.

Annexe IV

1.8. Budget

La progression des ressources propres est majoritairement liée à l'augmentation des contrats de l'Union européenne et des contrats conclus à l'international, une progression moindre étant constatée pour les contrats ANR. Les produits issus de la valorisation des activités de recherche ont fortement progressé depuis 2010 mais sont très variables d'une année à l'autre.

Tableau 5 : Evolution depuis 2010 des principaux postes du budget de l'organisme (en euros)

Postes budgétaires	2010	2011	2012	2013
Subvention Etat	201 056 416	201 681 838	200 866 101	205 156 726
<i>dont masse salariale*</i>	157 287 375	159 721 233	161 580 549	164 620 113
<i>dont fonctionnement, Equipement, Investissement</i>	43 769 041	41 960 605	39 285 553	40 536 612
Contrats de recherche (1)	22 630 512	27 254 345	23 562 470	28 607 251
<i>dont ANR</i>	4 032 353	3 517 162	4 728 376	4 890 326
<i>dont autres tiers publics nationaux</i>	8 446 059	10 347 641	8 042 371	9 403 658
<i>dont programme d'investissements d'avenir</i>	-	-	-	723 959
<i>dont contrats privés</i>	2 892 373	3 199 097	4 154 218	1 827 991
<i>dont UE et international</i>	7 259 728	10 190 444	6 637 504	11 761 317
Soutiens finalisés à l'activité de recherche (2)	861 637	666 517	115 060	773 280
<i>dont subventions de fonctionnement</i>	-	134 624	28 060	35 061
<i>dont subventions d'investissements (CPER,...)</i>	861 637	531 892	87 000	738 219
Produits valorisés de l'activité de recherche (3)	720 574	1 480 695	2 436 262	1 964 739
Ressources propres liés à l'activité de recherche (1+2+3)	24 212 723	29 401 557	26 113 792	31 345 270
Total Subvention d'Etat et Ressources propres liées à l'activité de recherche	225 269 138	231 083 395	226 979 894	236 501 995

*Source : IRD. *Les indemnités de résidence à l'étranger représentent 17 % de la masse salariale. L'expatriation est au cœur des missions de l'IRD. L'institut y consacre un budget constant depuis plusieurs années consommé à 100 % (28 millions d'euros hors missions de longue durée). Lors de la réforme du barème des indemnités de résidence à l'étranger, conduit par le ministère des affaires étrangères en 2010, l'IRD s'est engagé dans une démarche de maîtrise des taux ce qui a permis une baisse significative de l'ordre de deux millions d'euros. Ce barème est soumis à une très grande « volatilité » (mise à jour tous les trimestres et augmentation de 25 %). Ces fortes variations trimestrielles ont très vite annulées les effets de l'effort consenti au moment de la réforme.*

2. Relations de l'organisme avec sa ou ses tutelles

2.1. Le contrat d'objectifs et les lettres de mission au dirigeant

Le contrat d'objectifs et de performance (COP) conclu avec l'Etat porte sur la période 2011-2015 et a été élaboré en prenant en compte les « objectifs du millénaire pour le développement » fixés par l'ONU, les préconisations du CICID, la stratégie nationale de recherche et d'innovation de 2009, la stratégie nationale d'outre-mer et le document cadre de coopération du développement élaboré par le ministère en charge des affaires étrangères, ainsi que l'évaluation de l'établissement réalisée par l'AERES en 2010, et le plan stratégique à l'horizon 2025 adopté par le conseil d'administration de l'institut en 2010.

Annexe IV

Le contrat est décliné en neuf grandes actions qui s'articulent autour du rôle d'opérateur de recherche finalisé en réponse aux enjeux globaux du Sud et de l'AIRD. Le développement d'une recherche partenariale avec le Sud implique une co-construction des programmes de recherche et une meilleure participation des partenaires du Sud aux instances de l'IRD, ainsi que la structuration et le développement de l'agence inter-établissement de recherche pour le développement et l'adaptation de la gouvernance aux missions de l'institut.

Le contrat d'objectifs prévoit la réalisation d'un audit interne des fonctions support, la mise en place d'un plan d'action pour les fonctions support (cf. *infra*) et l'élaboration d'une politique de ressources humaines intégrant une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La mise en place d'une comptabilité analytique, permettant le contrôle de gestion sur la base du travail sur projet et permettant l'application des coûts complets, figure également dans les objectifs. Une adaptation des systèmes d'information est également prévue afin de répondre aux besoins de pilotage.

Les objectifs du contrat sont assortis d'indicateurs de réalisation. Un bilan est présenté annuellement au conseil d'administration. Le bilan mi-parcours du COP a été présenté au conseil d'administration d'octobre 2013.

2.2. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière

◆ La fonction patrimoine

Le pilotage de la fonction patrimoine était auparavant effectué au niveau central par plusieurs services en fonction des différents champs traités (budget, juridique, etc.) et se doublait d'une gestion de proximité pour les affaires courantes. Un service de la stratégie immobilière et de la valorisation du patrimoine (SIVP) a été créé en 2010 au sein de la direction des finances relevant de la direction générale déléguée aux ressources (DGDR). Ce service, qui emploie 1,5 ETP, est en charge de la coordination stratégique et opérationnelle du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI). Un comité de pilotage a été mis en place en janvier 2014. Il associe l'ensemble des directions générales et, en fonction des projets traités, les directions locales.

34, 5 ETP sont dédiés à la fonction patrimoine, dont 5,7 au siège, 8,8 au niveau des centres, 19 à l'étranger, et 1 au niveau d'une unité.

Pour la mise en œuvre des projets de site d'envergure (par exemple la mise aux normes du site de Guyane), le SIVP fait appel à des AMO (assistance à maîtrise d'ouvrage).

La modernisation du système d'information dédié à la connaissance et à la gestion du patrimoine est nécessaire mais a été retardée pour des raisons de contrainte budgétaire.

◆ Le diagnostic du schéma pluriannuel de stratégie immobilière

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) 2012-2016 a été approuvé par les ministères de tutelles et France Domaine et adopté par le conseil d'administration de l'IRD le 28 septembre 2012.

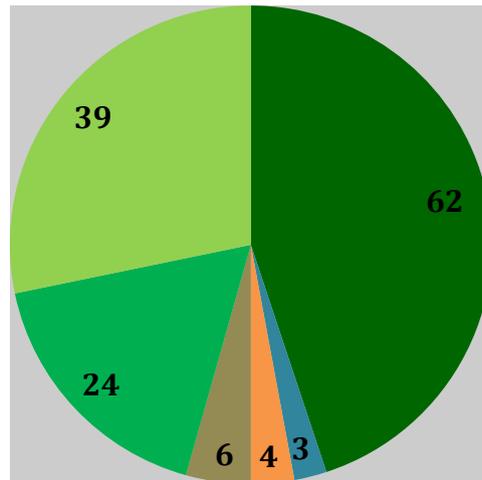
Le SPSI a été établi pour répondre à deux objectifs. Il s'agissait d'une part d'évaluer la gestion des biens immobiliers de l'institut selon trois critères d'appréciation (le taux d'occupation des locaux ; le rapport qualité-sécurité-coût avec un calcul du cycle de vie des biens immobiliers et la mise en rapport des moyens et des objectifs) et d'autre part, d'assurer le respect des normes d'hygiène et sécurité, des nouvelles normes en matière de développement durable et des normes d'accès et de circulation pour les personnes handicapées.

Annexe IV

Le diagnostic fait ressortir une forte dispersion géographique des implantations immobilières de l'IRD, avec un recensement de 36 implantations principales, hébergeant les activités des centres et des représentations, répartis principalement hors métropole : France métropolitaine (5), ROM-COM (5), Méditerranée (3), Afrique de l'Ouest et du Centre (10), Afrique de l'Est et Océan indien (3), Amérique latine (6), et Asie du Sud Est (4).

Les 143 bâtiments recensés à l'IRD sont concentrés en Outre-mer (27 %) et dans les pays du Sud (56 %), avec moins d'un bâtiment sur cinq en métropole (17 %).

Graphique 1 : Répartition géographique des implantations IRD



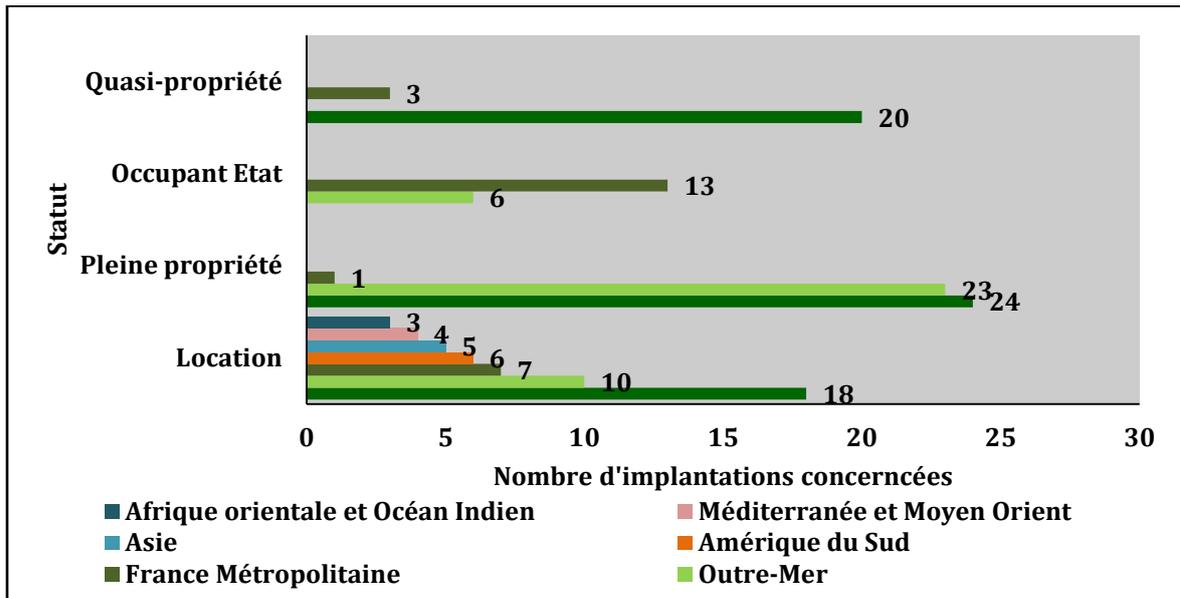
- Afrique de l'ouest et centrale
- Afrique orientale et Océan Indien
- Méditerranée et Moyen Orient
- Amérique du Sud
- France Métropolitaine
- Outre-Mer

Source : Mission. À partir de données IRD.

Le patrimoine de l'IRD a connu une évolution depuis une trentaine d'années avec une diminution des biens en pleine propriété ou affectés par l'Etat à l'IRD. Cette évolution a principalement touché le patrimoine historique constitué par l'Office de la recherche scientifique et technique outre-mer (ORSTOM) en Afrique entre 1960 et 1982. A partir des années 1980, l'organisme a rétrocedé des terrains aux Etats africains en respect des accords internationaux ou de manière volontaire. Dans ce dernier cas, l'IRD a maintenu le plus souvent ses installations et son activité dans le cadre de baux emphytéotiques, mais plusieurs situations d'occupation sans titre ont dû être ou seront régularisées. On constate également l'augmentation des biens occupés en locations simples notamment pour l'ensemble des représentations en Amérique latine, en Asie et dans les pays du pourtour méditerranéen. Par ailleurs, le transfert du siège de Paris à Marseille en 2008 a induit le passage d'un statut d'affectataire à celui de locataire.

Annexe IV

Graphique 2 : Statut juridique des bâtiments IRD par zone géographique en 2012



Source : Mission. À partir de données IRD.

Le SPSI identifie 67 000 m² de surfaces utiles brutes (SUB) et 42 000 m² de surfaces utiles nettes (SUN), soit un ratio de 62,7 %. La répartition entre la surface nette utile dédiée à la recherche (14 006 m²) et celle dédiée aux bureaux (13 887 m²) est à peu près égale.

En 2011, le ratio d'occupation des bureaux était supérieur, avec 14,9 m², au ratio de référence de France domaine (12 m² par poste). A contrario, le ratio d'occupation pour les surfaces dédiées à la recherche était de 13,57 m², la norme nationale étant 16m² par poste.

Ces ratios globaux reflètent des situations très inégales selon les sites, avec une SUN bureau excessivement élevée sur le site d'Orléans (70 m²) dont l'IRD se sépare, mais également excédentaire à Montpellier (16,3 m²) et Bondy (18,3 m²) et dans tous les sites d'outre-mer, excepté à la Réunion (12,5 m²) : Martinique (25,8 m²), Guyane (26,3 m²), Nouvelle Calédonie (18,9 m²), Polynésie française (22,2 m²). A l'étranger, la répartition est également variable avec des ratios allant de 7m² au Kenya à 25m² en Afrique du Sud.

Alors qu'il se rapproche des normes en Outre-Mer et est conforme à celles-ci pour le site de Bondy (16,08 m²), le ratio d'occupation des espaces dédiés à la recherche est inférieur à Montpellier (11,3 m²).

Les actions entreprises par l'IRD concernant l'optimisation du portefeuille immobilier et des coûts de gestion portent sur le redimensionnement du parc immobilier et sur la possibilité de mutualisations avec les partenaires. Parmi les actions principales figurant dans le SPSI, on peut relever :

- la vente du bâtiment IRD d'Orléans à l'université, qui est en cours de négociation depuis 2012. Cette vente devrait engendrer 100 k€ d'économies nettes annuelles, correspondant aux coûts de maintenance et d'entretien courant du bâtiment. Sa réalisation est pour le moment bloquée en l'absence d'accord sur les modalités financières du transfert ;
- la cession d'actifs à forte valeur économique, notamment en Guyane (en cours) ou en Polynésie Française ;
- l'intégration du siège dans un projet de cité de la coopération et du développement qui comporterait une réduction des coûts, grâce à la mutualisation, estimée à 100 k€ ;

Annexe IV

- la mutualisation des coûts d'infrastructures et, plus largement de son dispositif d'appui, au niveau de son réseau à l'étranger, avec les partenaires nationaux, voire européens, de la recherche et du développement.

Par ailleurs, les économies sur les baux sont estimées à 5,5 % des coûts annuels, soit 173 k€.

◆ L'état d'avancement du SPSI

Tableau 6 : état d'avancement du SPSI

	2012	2013	Projection 2014
M ² SUN / poste de travail	14,93	13,31	12,9
SUB (en m ²)	69 576	68 229	65 241
Economies réalisées sur les baux (en k€)	-	192 (soit 7 % de la valeur locative totale)	281 (soit 11 % de la valeur locative totale)
M ² pris à bail	31 023	28 286	26 160
Coûts de fonctionnement* (dont charges) en k€	3 345	3 279	3 218
Actions de mutualisation du réseau à l'étranger	1	3	2
Mesures d'atténuation de charges : recettes d'accueil (k€)	118	214	237

*Source : IRD. *Les coûts de fonctionnement comprennent l'entretien, les réparations, la taxe foncière, les autres impôts locaux, l'énergie, les fluides, les dépenses de personnel et les provisions pour charges.*

Le détail de l'évolution de dépenses de location fait apparaître une baisse de 473 k€ entre 2012 et 2014, soit une économie de 17 % par rapport aux coûts initiaux.

Le total des recettes pour l'accueil de tiers a doublé entre 2012 ce qui constitue un impact direct de la mutualisation.

Tableau 7 : Recettes liées à l'accueil de partenaires dans les locaux de l'IRD (en €)

2012	2013	2014
117 934	214 204	237 318

Source : IRD.

En revanche, les travaux d'hygiène et de sécurité constituent des postes de dépense croissants, fortement impactés par le coût du désamiantage du site de Guyane pour l'année 2014.

Tableau 8 : Dépenses liées aux travaux d'hygiène et de sécurité (en €)

2012	2013	2014
1 000 000	1 265 000	6 137 000

Source : IRD.

2.3. Les rapports sur l'IRD

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

L'IRD a fait l'objet d'une évaluation par l'AERES en 2010. Le rapport constate une organisation des représentations plus efficace au niveau régional qu'au niveau national et incite à la création d'unités mixtes internationales (UMI) ainsi qu'à l'augmentation du nombre de laboratoires mixtes internationaux (LMI).

◆ Le rapport d'audit réalisé par l'IGAENR et l'IGAE

Annexe IV

Le rapport d'inspection réalisé en 2013 à la demande des ministères de tutelle s'attache à évaluer l'organisation de l'IRD dans ses deux missions d'opérateur de recherche et d'agence, ainsi que les modes de gestion et de fonctionnement du siège. Le rapport consacre une partie importante aux difficultés de mise en œuvre de l'agence inter-établissements de recherche pour le développement (AIRD) au sein de l'IRD.

Pour ce qui relève des fonctions support, le rapport relève un dimensionnement trop important, plus élevé que pour chacun des organismes ayant fait l'objet d'un audit en 2011 (CNRS, INSERM, INRA, INRIA et CIRAD). L'analyse souligne la possibilité d'aller plus loin que les objectifs fixés dans le cadre du contrat d'objectifs en particulier pour la part des fonctions support présente à l'étranger et ce en mettant en œuvre une plus grande mutualisation avec les partenaires.

3. Plan d'action relatif aux fonctions support

L'IRD n'avait pas fait l'objet d'un audit approfondi, de ses fonctions support, par l'IGAENR en 2011 mais s'est servi de la méthodologie déployée par l'IGAENR dans les autres organismes de recherche pour mener son diagnostic interne et mettre en place une stratégie pluriannuelle des fonctions support et des processus de gestion. Celle-ci a été adoptée par le conseil d'administration du 28 juin 2013, après avis du comité technique de l'établissement (CTEP).

La stratégie retenue (feuille de route sur la période du COP 2013-2015) se structure autour de trois domaines : l'organisation et les effectifs, la gouvernance et l'amélioration par champ sectoriel (fonction budgétaire, fonction achat, fonction patrimoine, services généraux, processus contrats, gestion des missions). Elle prend en compte l'évolution des représentations à l'étranger, ainsi que le chantier de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPEC).

Dans son diagnostic réalisé en interne, l'IRD constate une dotation importante en fonctions support avec toutefois une répartition hétérogène entre les sites métropolitains et les sites d'outre-mer et à l'étranger.

Ce diagnostic fait ressortir un ratio d'effectifs support sur les effectifs totaux significativement plus important que celui des autres organismes de recherche. En effet, le ratio le plus important constaté par la mission IGAENR était de 22,2 %. L'IRD affichait quant à lui un taux de 26,9 % en 2011, pour un périmètre comparable.

Il est à noter que les ressources dédiées aux fonctions support sont réparties de façon hétérogène selon la localisation géographique (cf. *infra*).

Tableau 9 : Ratio des effectifs support/effectifs totaux établi au 31 décembre 2013 (en %)

	Périmètre effectif IRD
IRD	26,9
Métropole	22,6
ROM-COM	32,5
Etranger	32,2

Source : IRD.

Annexe IV

C'est la base de ce deuxième calcul qu'a été mise en œuvre la stratégie pluriannuelle d'optimisation des fonctions support et processus de gestion qui a déjà conduit à un gain estimé de 24,7 ETP entre fin 2011 et fin 2013 (cf. *infra*). Les efforts réalisés jusqu'ici ont été concentrés sur les fonctions de gestion des ressources humaines, les services généraux et dans une moindre mesure sur les fonctions patrimoine, pilotage et missions. Sur la même période, on constate une légère augmentation des effectifs dédiés au secrétariat de direction, de la communication et du support pour les unités.

Les objectifs d'optimisation ciblés par la stratégie pluriannuelle d'optimisation des fonctions support visaient une baisse du taux global de fonction support de 2 %.

Annexe IV

Tableau 10 : Evolution de la répartition des effectifs par fonction support

Fonctions support	Fonctions support hors externalisation								Fonctions support externalisées		
	2011				2013				Budget 2011 en M€	Budget 2013 en M€	Gains estimés en ETP "interne" sur la période 2010- 2013
	Total ETP	Répartition par statut		Budget en M€ hors rémunération	Total ETP	Répartition par statut		Budget en M€ hors rémunération			
Catégorie A		Catégorie B et C *	Catégorie A			Catégorie B					
Finances	131,1	44,6	86,5	0,204	131,1	39,5	91,6	0,158	0,000	0,000	0,0
Achat	8,9	7,0	1,9	0,024	9,0	8,0	1,0	0,017	0,000	0,000	0,1
GRH	68,1	37,3	30,8	0,091	59,1	29,6	29,5	0,065	0,000	0,000	-9,0
Patrimoine	36,8	8,8	28,0	0,579	34,5	9,8	24,7	0,557	0,056	0,034	-2,3
SI	45,3	40,3	5,0	0,146	44,5	39,8	4,8	0,131	0,075	0,125	-0,8
Services généraux	101,0	16,0	85,0	0,808	92,9	10,0	82,9	0,737	0,290	0,380	-8,1
Communication	6,5	5,5	1,0	0,026	7,3	5,8	1,5	0,013	0,000	0,003	0,8
Juridique	8,8	8,0	0,8	0,017	6,8	6,0	0,8	0,019	0,000	0,000	-2,0
Secrétariat de direction	42,8	15,8	27,0	0,057	44,3	19,8	24,5	0,048	0,000	0,000	1,5
Restauration	-	-	-	0,000	-	-	-	0,001	0,472	0,4654	0,0
Pilotage*	34,5	34,5	0,0	0,499	31,9	29,9	2,0	0,256	0,000	0,000	-2,6
Missions**	23,6	3,0	20,6	0,031	20,7	3,0	17,7	0,023	0,000	0,000	-2,9
Support aux unités***	25,6	7,0	18,5	0,034	26,2	9,0	17,2	0,029	0,000	0,000	0,6
Total fonctions support	532,9	227,8	305,1	2,517	508,2	210,1	298,2	2,000	0,420	0,542	-24,7

*Source : IRD. * la fonction Pilotage correspond aux directeurs de centre, représentants, administrateurs qui pilotent plusieurs fonctions support ; **compte tenu de l'importance de la fonction Missions, celle-ci a été isolée de la fonction Finances ; *** la fonction Support aux unités correspond aux données obtenues avec l'application de la clé de répartition de 30 % des temps passés par des personnels relevant du BAP J sur des activités support.*

4. Unités mixtes de recherche

L'IRD est impliqué dans 49 UMR et 4 UMI. Dans 39 UMR (79,5 %), l'IRD est associé à plus de deux partenaires. La majorité des UMR compte un partenaire de l'enseignement supérieur. L'ensemble des unités mixtes internationales comprennent au moins trois tutelles. La gestion des unités mixtes est assurée par les centres France Nord et France Sud.

◆ Les conditions d'allocation des ressources aux UMR

La définition des grandes enveloppes est établie au niveau de la DGDS. Les unités formulent leur demande via l'application de demande budgétaire⁶. La synthèse en est réalisée par la direction des finances et celle des ressources humaines. Les arbitrages sont rendus par la DGDS.

Tableau 11 : Structure des UMR auxquelles l'organisme participe

	Nombre total d'unités mixtes	Unité mixte avec 1 partenaire	Unité mixte avec 1 partenaire universitaire	Unité mixte avec 2 partenaires	Unité mixte avec 3 partenaires	Unité mixte avec plus de 3 partenaires
UMR	49	10	29	14	18	7
UMI	4	0	2	2	1	1

Source : IRD.

Tableau 12 : Nombre d'UMR associant l'organisme avec d'autres organismes de recherche (CNRS, INSERM, INRA, IRSTEA, INRIA, CIRAD)

Organismes	Nombre d'UMR dans lesquelles le CNRS est un partenaire	Nombre d'UMR dans lesquelles l'INSERM 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 le CIRAD est un partenaire
IRD	26	2	6	1	0	7

Source : IRD.

◆ La délégation globale de gestion (DGG)

La première délégation globale de gestion a été conclue en 2011 avec l'université Montpellier 1. Elle concerne une unité mixte internationale pour laquelle l'IRD est délégataire de la DGG.

En 2012, l'IRD a conclu avec le CIRAD deux délégations partielles de gestion pour deux de ses UMR (DIADÉ et RPB). L'IRD est également délégataire de la DGG, en dehors de la gestion des contrats, laissée en dehors du périmètre de la gestion partagée du fait de la différence de statut entre les deux organismes (le CIRAD est un EPIC). Une délégation de gestion a été conclue avec l'INSERM et porte uniquement sur la partie de la dotation récurrente exécutée en France.

L'IRD avait visé dans son contrat d'objectifs l'établissement d'une DGG pour 25 % de ses UMR. L'Institut s'est néanmoins vu confronté à des difficultés pour les UMR qui ont plus de deux tutelles. Aussi, l'IRD s'est engagé avec le CNRS, l'INSERM, la CPU et l'AMUE dans développement d'un SI partagé concernant les UMR notamment avec la mise en place de trois outils de base : DIALOG (attribution partagée et mutuelle des moyens des unités), CAPLAB (connaissance des activités des UMR) et GESLAB (gestion unifiée des unités sur la base d'un logiciel unique et partagé).

⁶ En cours de remplacement par l'outil DIALOG du CNRS.

Annexe IV

Les crédits alloués aux UMR doivent être dédiés à 80 % à des activités spécifiques de la recherche pour le Sud. Un rapport sur l'utilisation des crédits de l'année précédente est demandé au moment de la demande budgétaire annuelle. L'IRD évoque ainsi la nécessité de permettre un suivi de l'utilisation des crédits dans les UMR où elle est impliquée, afin de démontrer l'utilisation de 80 % de la dotation pour des actions spécifiques pour le Sud, conformément à ses missions.

Tableau 13 : Nombre total d'UMR en DGG et typologie

Structure des UMR en DGG	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre total d'unités en délégation de gestion totale ou partielle	0	0	1	4	4
Dont UMI en DGG portée par l'IRD	0	0	1	1	1
Dont UMR en délégation de gestion partielle portée par l'IRD (hors contrats)	0	0	0	2	2
Dont UMR en délégation de gestion portée par l'INSERM sur le périmètre de la dotation récurrente	0	0	0	1	1

Source : Mission à partir de données IRD.

5. Politique de site

L'IRD souhaite jouer un rôle dans le fonctionnement des Communautés d'universités et d'établissements (COMUE) qui constituent pour elle une opportunité de favoriser l'engagement de ses partenaires, organismes et universités, dans les recherches pour le Sud. La participation de l'IRD portera sur la coordination d'actions spécifiques pour le Sud, notamment en partageant la gouvernance des LMI avec les institutions françaises et /ou européennes.

6. Systèmes d'information

◆ Organisation institutionnelle des SI

Le comité d'orientation stratégique SI (CORSSI), réuni chaque semestre, est présidé par le DGDR. Il est chargé de construire les scénarii du schéma directeur et d'en assurer le pilotage. Il formule des propositions, avis et alertes auprès du comité de direction de l'organisme.

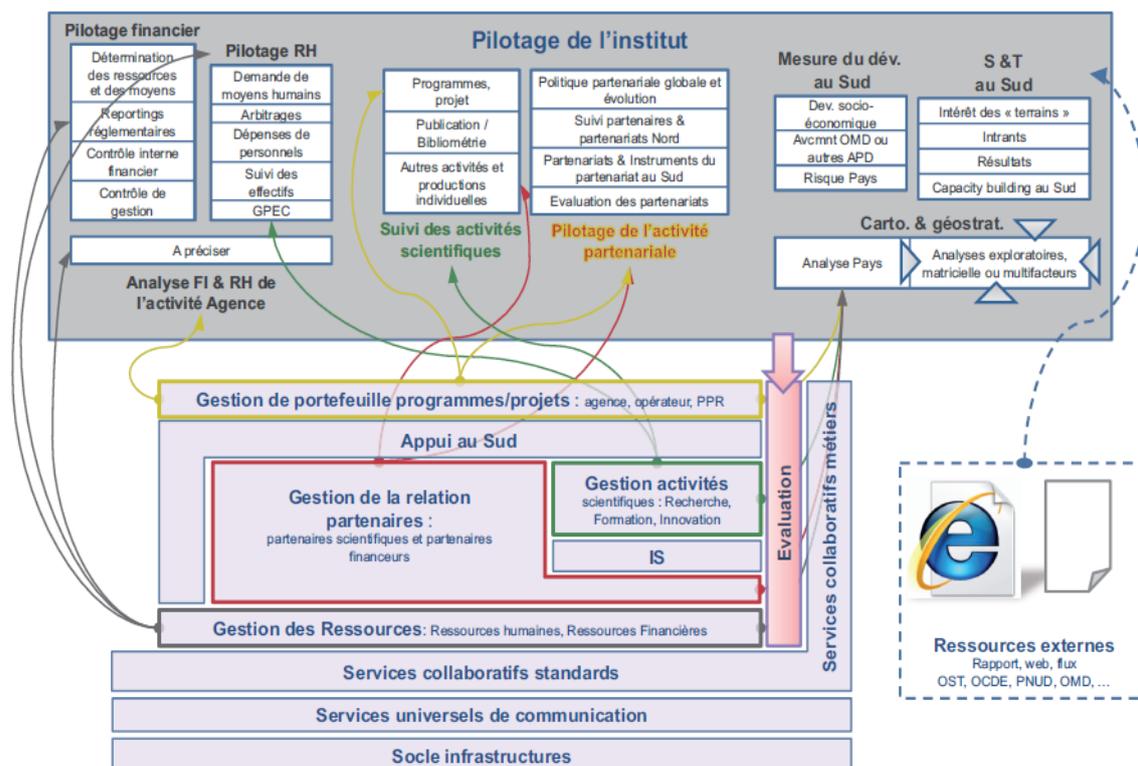
Sa composition reflète toutes les dimensions de l'activité de l'IRD :

- scientifique : le DGDS, le président du conseil scientifique, un directeur de département et deux directeurs d'unité de recherche ;
- géographique : le directeur de la mission générale au pilotage et aux partenariats, deux représentants IRD du Sud et le directeur du centre IRD de Montpellier ;
- agence : le directeur général délégué à l'agence AIRD, le directeur des programmes de recherche et de la formation au Sud, la directrice de l'information et de la culture scientifique pour le Sud et le directeur de la valorisation au Sud ;
- administration et support : le directeur des systèmes d'information, la directrice des ressources humaines, le directeur des finances et l'agent comptable principal ;
- personnalités qualifiées extérieures : une personnalité du Sud, le directeur du département informatique de l'IFREMER et le directeur des systèmes d'information du CIRAD.

Annexe IV

Il est demandé de rendre compte des gains sur le plan qualitatif et quantitatif (*Return on investment* - ROI) du schéma directeur du système d'information et des télécommunications (SDSIT).

Graphique 3 : Cartographie des domaines de pilotage de l'IRD réalisée pour l'identification des systèmes de gestion à mettre en place



Source : IRD.

◆ Les choix stratégiques de l'IRD

L'ensemble des applicatifs administratifs et de pilotage ont été développés autour du progiciel de gestion intégré SAP. Le choix d'une forte externalisation a été fait depuis 2005 à la fois pour les services de messagerie (SAAS), d'infrastructure (IASS, cloud privé, PRA), de services bureautiques, d'infogérance, pour la maintenance applicative SAP et le réseau WAN.

Depuis 2002, un nouveau schéma directeur du système d'information et des télécommunications (SDSIT) est mis en place pour accompagner la mise en œuvre du contrat d'objectifs, il est adopté en conseil d'administration.

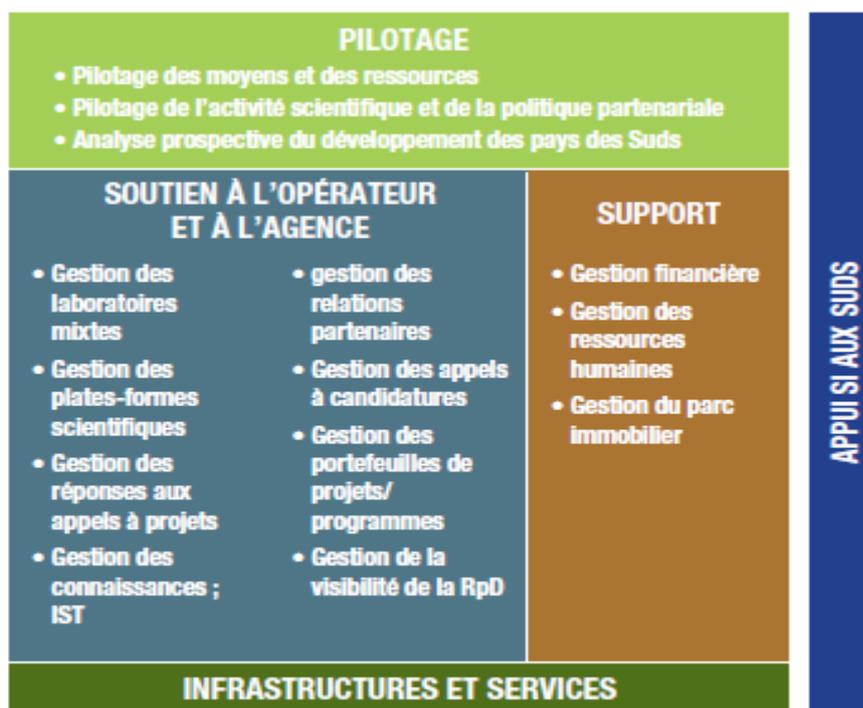
◆ L'ambition du schéma directeur du système d'information et des télécommunications fortement remise en cause par des arbitrages budgétaires

Le SDSIT 2011-2015 identifie la nécessité d'étendre les fonctions de pilotage, le soutien à l'opérateur et à l'agence et l'appui SI aux partenaires des Sud. L'appui à la gestion des laboratoires mixtes fait donc partie de ces priorités au sein de la fonction opérateur. Le graphique *infra* illustre le SI cible initialement prévu.

La réallocation interne des crédits a conduit à redimensionner le budget initial (10 M€) à 4,35 M€. La répartition des dépenses est illustrée dans le tableau 14 *infra*. Par conséquent, une grande partie des objectifs fixés ne pourront être atteints. Il est prévu que ces montants soient réévalués pour prendre en compte les dépenses liées à la mise en place du nouveau cadre réglementaire de gestion budgétaire et comptabilité publique (GBCP) et à la participation de l'IRD au projet mutualisé de SI des UMR (chiffré dans le domaine de soutien à la science).

Annexe IV

Graphique 4 : SI cible 2016 initialement prévu



Le SI cible 2016

Source : IRD.

Tableau 14 : Répartition du budget dédié au SDSIT

	Budget global initial	Budget global mis à jour 2014
Appui aux Sud	400 000	175 000
Gouvernance des SI	400 000	200 000
Infrastructures et services	3 850 000	2 400 000
Pilotage de l'IRD	1 605 000	690 000
Soutien à la science	1 300 000	60 000
Soutien à l'agence	795 000	250 000
Support	1 650 000	575 000
Total	10 000 000	4 350 000

Source : Mission à partir des données IRD.

♦ **Une dépense informatique dont la majeure partie échappe jusqu'à présent au pilotage du comité d'orientation stratégique SI**

Le budget géré par la DSI est dédié en majorité au maintien en condition opérationnelle et aux services apportés aux utilisateurs (accès internet, messagerie, assistance bureautique...), à la gouvernance SI (sécurité, urbanisation, gestion portefeuilles, achats et gestion, fonctionnement) et aux projets d'innovation et de modernisation du SDSIT.

Tableau 15 : Budget géré par la direction des systèmes d'information (en €)

	2011	2012	2013	2014
Fonctionnement	4 600 000	4 100 000	4 200 000	4 150 000
SDSIT	350 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Total	4 950 000	5 100 000	5 200 000	5 150 000

Source : IRD-données hors masse salariale et dépenses téléphoniques.

Annexe IV

Ainsi, le total de la dépense informatique (fonctions de support et fonctions de soutien) de l'IRD est supérieure à 18 M€ (masse salariale comprise), dont 45 % confiés à la DSI, 5 à 10 % sous cohérence technique DSI et 45 à 50 % hors fenêtre de pilotage du CORSSI. Le comité de direction de février 2014 a décidé de faire évoluer cette situation pour donner au CORSSI une vision sur l'intégralité du périmètre et adapter la gouvernance en conséquent.

◆ **Perspectives d'outils partagés pour la gestion des UMR**

L'IRD est membre de l'agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche (AMUE) et est engagé dans le travail commun avec l'AMUE, le CNRS, l'INSERM et l'IRD sur le SI à destination des UMR. Les investissements de l'IRD pour le développement des SI des UMR étaient initialement chiffrés à 775 000 euros destinés à financer la contribution de l'IRD au projet mutualisé et au développement des interfaces. Il a été réduit à 60 000 euros dès la fin 2012. Depuis, la mise en place d'une provision pour la participation au projet mutualisé a été présentée au conseil d'administration de mars 2014 pour un montant de 75 000 euros. Le même montant a été provisionné pour l'adaptation du système d'information liée au nouveau cadre budgétaire de l'État.

◆ **Mutualisations et partenariats**

La réflexion sur la mutualisation est déclinée selon les échelons national, régional et Sud.

Au niveau national, outre l'initiative sur les SI UMR, l'IRD porte un intérêt aux offres de RENATER sur la messagerie unifiée, l'offre d'hébergement, de stockage et d'archivage. L'IRD travaille avec le CNRS sur la plateforme collaborative CORE.

Au niveau régional, des mutualisations sont en cours de réflexion pour l'hébergement d'un *data center* à Montpellier, d'un supercalculateur à Brest et la mutualisation des accès internet avec l'université à Marseille.

Au Sud, l'IRD a des besoins de mutualisation pour les télécommunications. L'institut a mis en place une mutualisation avec le CIRAD au Cameroun, avec l'Alliance française en Thaïlande et avec l'université à la Réunion.

Parallèlement, les solutions IRD sont ouvertes pour répondre aux besoins du Sud. L'IRD est engagé aux côtés du CIRAD et de RENATER dans l'appui pour la mise en place de réseaux nationaux de la recherche et de l'enseignement (NREN), préalable nécessaire au développement des cours ouverts en ligne ouverts à tous (*Massive online open courses*, MOOC). Ce type de collaboration a permis à l'IRD d'avoir accès au réseau de Madagascar après sa mise en place.

7. Politique des achats

◆ **Organisation de la commande publique au sein de l'IRD**

La fonction « achats » relève de la direction générale déléguée aux ressources (DGDR). Elle est coordonnée et mise en œuvre par la direction des affaires générales (DAG). Par ailleurs, les représentations territoriales et les unités de recherche constituent, chacune, un pouvoir adjudicateur, disposant de ce fait d'une autonomie de gestion.

L'effectif dédié aux fonctions marchés et/ou achats à l'IRD est de neuf ETP (onze ETP à court terme) qui se répartissent par niveau organisationnel de la façon suivante :

- au siège :
 - DAG : un service dédié aux achats et marchés (SAM) composé de quatre agents de catégorie A dont deux certifiés « acheteurs publics » ;
 - DSI : un agent de catégorie A en charge des marchés informatiques.
- dans les centres métropolitains, au sein d'un pôle « marchés » :

Annexe IV

- Montpellier : deux agents de catégorie A ;
- Bondy : deux agents de catégorie A.

Deux personnes disposent d'une certification acheteur public (au sein de la DAG), sept juristes/chargés des marchés publics effectuent pour partie les tâches dévolues à un acheteur.

La DAG assure les fonctions de coordination et d'accompagnement juridique. Elle est, en outre, le référent IRD auprès du service des achats de l'Etat (SAE) et appartient au réseau d'acteurs inter-ESPT : le groupe achat recherche (GAR).

Par ailleurs, la DAG supervise les marchés et achats relatifs aux besoins du siège, les marchés mutualisés, les marchés relevant de l'intérêt général de l'Institut. Elle évalue la performance de la fonction « achats » et anime le réseau « achats » de l'IRD. Les achats de matériels et de prestations informatiques relèvent exclusivement de la DSI, indépendamment de leur montant.

Les pôles marchés des centres métropolitains France Nord (Bondy) et France Sud (Montpellier) prennent en charge les besoins scientifiques des unités de recherche qui leur sont rattachées ainsi que les achats non mutualisés des centres.

Les représentations à l'étranger et en Outre-mer effectuent leurs achats propres (non mutualisés) de manière autonome et ont un rôle d'appui et de conseil auprès des chercheurs présents sur place et affectés dans les Etats ou collectivités relevant de la compétence de ces représentations.

Depuis l'année dernière, un référent achat doit être désigné au sein de chaque structure de l'IRD (directions, services, centres, représentations, unités, missions...) réalisant des achats. Il est l'interlocuteur privilégié de la DAG et/ou des structures chargées de la mise en œuvre d'une action achat particulière.

◆ Les achats « métier » et les achats « courants »

Comme pour tous les organismes de recherche, les achats de l'IRD sont soumis à une réglementation différente selon que les achats sont ou non destinés à une activité de recherche.

Sont considérés comme destinés à l'activité de recherche, tous les achats effectués exclusivement pour les laboratoires de recherche ou de service quelle que soit la personne qui réalise les procédures d'achats et la nature de ces derniers. Ces achats dits « métier » sont soumis aux dispositions de l'ordonnance du 6 juin 2005.

L'essentiel des achats métier est réalisé par les unités. Certains achats assimilables à des achats métier sont toutefois réalisés hors des unités comme par exemple le conseil en propriété intellectuelle ou la gestion de la flotte de navires (ces dépenses ont été incluses dans la catégorie « services » du tableau ci-dessous).

Les autres achats de fournitures, services et de travaux sont soumis aux dispositions du code des marchés publics. Il s'agit des achats réalisés par le siège, les centres métropolitains et des DOM-COM dans leur mission d'appui à la recherche.

Tableau 16 : Volume d'achats de l'IRD par type de marchés de 2010 à 2013

	2010	2011	2012	2013
Achats courants	56 746 852	51 790 531	49 203 262	46 370 037
<i>dont approvisionnement généraux</i>	<i>4 900 551</i>	<i>4 347 672</i>	<i>5 334 599</i>	<i>5 970 789</i>
<i>dont immobilier</i>	<i>5 593 001</i>	<i>6 612 028</i>	<i>5 084 576</i>	<i>3 913 210</i>
<i>dont services</i>	<i>33 630 005</i>	<i>30 595 331</i>	<i>28 488 975</i>	<i>26 909 865</i>
<i>dont impression et communication</i>	<i>3 571 558</i>	<i>3 242 923</i>	<i>4 401 741</i>	<i>3 633 312</i>
<i>dont IT & Télécom</i>	<i>9 051 737</i>	<i>6 992 577</i>	<i>5 893 371</i>	<i>5 942 861</i>
Achats métier	8 459 279	7 834 897	7 360 095	7 352 626

Annexe IV

	2010	2011	2012	2013
Part des achats métier sur les achats totaux de l'organisme	13 %	13 %	13 %	14 %
Total général	65 206 131	59 625 428	56 563 357	53 722 663

Source : IRD. Mission.

◆ Les niveaux de décision en matière d'achats

Tableau 17 : Niveau de décision en matière d'achats

Niveau de délégation en euros hors taxe	Personnes habilitées
90 000 euros	<ul style="list-style-type: none"> ◆ le directeur de l'information et de la culture scientifiques pour le sud (DGD AIRD- DIC) ; ◆ le directeur des ressources humaines (DGDR-DRH) ; ◆ le directeur des affaires juridiques (DGDR-DAJ) ; ◆ le directeur des programmes de recherche et de la formation au sud (DGD AIRD- DPF) ; ◆ le directeur de la valorisation au sud (DGD AIRD-DVS).
125 000 euros	◆ les directeurs d'unités
300 000 euros	<ul style="list-style-type: none"> ◆ les directeurs des centres métropolitains et des centres des ROM-COM ; ◆ le directeur de la DSI.
500 000 euros	◆ le directeur des affaires générales (DAG)
1 600 000 euros	◆ le président de l'IRD
Au-dessus de 1 600 000 euros	Présentation préalable au Conseil d'Administration

Source : IRD.

Il convient de noter que des délégations de signatures ponctuelles et précises dérogeant à ces seuils peuvent être établies par le président afin de confier à une structure particulière une mission ou opération précise. De manière concrète, ces délégations sont effectivement mises en œuvre pour les opérations de travaux de chacun des centres et pour l'ensemble des projets informatiques.

Pour optimiser et sécuriser l'organisation des marchés à l'IRD, les personnes habilitées à effectuer des achats, ont l'obligation de solliciter le conseil ou le visa des services « achat et marchés » compétents. En amont du lancement de toute procédure achat, la saisine des services spécialisés s'organise comme suit :

- de 4 000 € HT à 49 999 € HT : information des services/pôles achats et marchés s'agissant des achats soumis au code des marchés publics et de 20 000 € HT à 49 999 € HT pour les achats scientifiques ;
- de 50 000 € HT aux seuils de délégation : saisine obligatoire des services/pôles achats et marchés pour visa, avant lancement de la publicité via la plateforme dématérialisée ;
- au-delà des seuils de délégation, les services/pôles achats et marchés sont chargés de mettre en œuvre la procédure.

S'agissant des marchés passés dans les ROM-COM, la prise en charge s'effectue au niveau du Service des achats et marchés de la DAG.

Annexe IV

En ce qui concerne le recours à des groupements d'achats, les choix sont effectués au niveau central. Toutefois sur les thématiques scientifiques et les dépenses fortement influencées par un contexte local (services aux bâtiments par exemple), une marge de manœuvre est laissée aux unités de recherche et aux centres afin de s'associer aux opérateurs. Le choix final doit être validé par le siège. Par ailleurs, l'adhésion au niveau local est possible seulement en l'absence de politique « achats » nationale sur ce segment.

L'IRD indique que le pilotage de la commande se réfère régulièrement aux indicateurs suivants :

- volumes des achats couverts par un marché ou une convention UGAP ;
- gain achat rapporté au total des achats de l'IRD ;
- gain achat sur chaque segment couvert par une stratégie « achats » (pas opérationnel) ;
- taux d'adhésion sur les marchés nationaux ;
- pourcentage des achats intégrant une cause environnementale ou sociale ;
- nombre de fournisseurs par segment ;
- nombre de commandes et nombre de factures par segment (pas opérationnel) ;
- pourcentage et volume des achats effectués auprès de PME ou de PME innovantes (pas opérationnel).

◆ Les achats effectués à l'étranger

Le fonctionnement des UMI et LMI est proche de celui des autres types d'unités. L'appui administratif est effectué au premier niveau par le personnel administratif de la représentation, et si nécessaire par le siège. Il n'y a pas d'acheteur au sein des représentations mais des approvisionneurs ou gestionnaires, appuyés si nécessaires par le régisseur, voire le représentant.

Les achats des chercheurs expatriés ou en déplacement rattachés aux UMR de l'IRD sont généralement directement effectués sur place au niveau de la régie. Pour les achats importants ou complexes, les centres métropolitains ou le siège sont sollicités. En pratique, soit le chercheur s'adresse à son unité, et le dossier est alors envoyé au centre, soit il s'adresse à la représentation, qui redirige alors le dossier vers le siège.

Si la représentation exerce une mission d'appui technique auprès des chercheurs dont elle assure la gestion des dépenses, ces derniers demeurent toutefois pleinement responsables des achats et du choix du fournisseur financés sur le budget de leur unité.

Les règles de mise en concurrence sont toutefois différentes et adaptées en fonction du contexte et du pays. La publicité est obligatoire à compter de 30 000 euros.

◆ Evolution des volumes d'achats de l'IRD depuis 2010

Tableau 18 : Volume total d'achats de l'IRD (dépenses engagées en €)

2010	2011	2012	2013
65 206 131	59 625 428	56 563 357	53 722 663

Source : infocentre finance de l'IRD (exclusions des dépenses de personnels, des taxes et impôts, des subventions et partenariats, des charges à payer).

Annexe IV

Le tableau ci-après ne prend en compte que les marchés effectivement traités par les pôles achats de l'IRD. Les données fournies correspondent donc aux achats effectués par la DAG, la DSI et les deux centres métropolitains et saisis sous forme de marchés dans SAP-SORGHO. Le progiciel utilisé n'est pas en mesure de distinguer les marchés passés sans publicité ni mise en concurrence des marchés passés selon la procédure adaptée (MAPA) inférieurs à 50 000 euros. Il convient de noter que les achats à l'étranger et les achats effectués auprès de l'UGAP ne sont pas non plus saisis, sous forme de marchés, dans SORGHO.

Tableau 19 : Evolution des achats de l'IRD par type de marché et par procédure

Type de marché	Marchés sans publicité ni mise en concurrence (en €)		Procédure adaptée (en €)		Procédure formalisée et marche de service article 30 dont le montant est supérieur aux seuils communautaires (en €)	
	Montants marchés 2012	Montants des marchés 2013	Montants marchés 2012	Montants des marchés 2013	Montants marchés 2012	Montants des marchés 2013
Marchés de travaux	Non déterminé	Non déterminé	749 375	416 725	0	0
Marchés de fournitures	Non déterminé	Non déterminé	1 210 615	1 073 149	12 559 374	11 624 703
Marchés de service	Non déterminé	Non déterminé				

Source : infocentre finance de l'IRD – requête état des marchés.

Tableau 20 : Volume total d'achats de l'IRD (dépenses engagées en €) par le siège, les centres et les représentations à l'étranger. Evolution 2010-2013.

Dépenses engagées (€)	2010	2011	2012	2013
Siège	18 222 625	15 915 900	16 026 400	14 971 881
Centres métropolitains	23 127 642	22 183 622	21 221 928	19 020 566
ROM-COM	7 243 549	5 631 089	5 574 248	5 294 253
Afrique	10 522 834	10 041 285	8 500 058	9 205 839
Asie	3 153 537	3 456 908	2 688 639	2 510 448
Amérique Latine	2 935 944	2 396 624	2 552 082	2 719 678
Total	65 206 131	59 625 428	56 563 355	53 722 665

Source : IRD.

Tableau 21 : Volume total des achats de l'IRD (dépenses engagées en €) réalisés par les unités. Evolution 2010-2013.

	2010	2011	2012	2013
Volume total des achats IRD	65 206 131	59 625 428	56 563 357	53 722 663
Volume des achats des unités	23 510 586	22 124 982	23 081 594	22 273 471
Pourcentage des achats des unités sur le total	36	37	41	42

Source : IRD.

Annexe IV

Tableau 22 : volume d'achats des unités IRD par implantation territoriale

Implantations IRD	Dépenses engagées par les UMR par ressort d'implantation territoriale 2010 (en €)	Dépenses engagées par les UMR par ressort d'implantation territoriale 2011 (en €)	Dépenses engagées par les UMR par ressort d'implantation territoriale 2012 (en €)	Dépenses engagées par les UMR par ressort d'implantation territoriale 2013 (en €)
IRD Montpellier	8 714 470	8 407 629	9 583 065	8 858 393
IRD Bondy	2 854 503	2 929 816	3 201 111	3 164 807
IRD Dakar	1 602 871	1 520 100	1 554 519	1 590 455
IRD Chiang Mai	1 725 593	1 991 120	1 309 840	1 060 846
IRD Nouméa	1 601 146	1 050 011	1 112 812	1 221 380
IRD Cotonou	570 930	747 831	583 177	660 976
IRD Réunion	466 608	504 454	716 257	615 917
IRD Ouagadougou	501 271	427 140	456 037	514 752
IRD Lima	495 048	418 043	542 868	373 233
IRD Brasilia	556 106	381 467	379 206	463 079
IRD Yaoundé	497 824	354 053	362 043	382 713
IRD Rabat	393 687	474 253	383 953	344 260
IRD Hanoï	218 486	300 771	400 394	299 853
IRD Cayenne	540 799	167 128	261 261	213 886
IRD La Paz	202 978	216 027	238 451	387 657
IRD Tunis	174 699	231 677	272 787	302 736
IRD Niamey	349 591	207 682	121 239	109 652
IRD Victoria Mahé	192 384	304 307	99 808	106 284
IRD Antananarivo	193 622	121 539	167 739	167 453
IRD Vientiane	123 320	102 847	211 317	150 905
IRD Pretoria	194 390	146 380	137 242	108 622
IRD Bamako	142 627	138 946	64 095	210 799
IRD Abidjan	121 824	108 516	131 271	147 497
IRD Martinique	124 869	138 382	157 548	79 959
IRD Bangkok	165 599	96 519	101 429	134 817
IRD Quito	153 305	137 486	98 556	87 517
IRD Mexico	164 878	111 139	124 777	59 892
IRD Nairobi	98 922	125 299	90 705	126 869
IRD Papeete	138 761	88 834	80 013	102 779
IRD Jakarta	132 744	75 133	68 518	129 261
IRD Siège	47 923	36 533	45 480	59 145
IRD Santiago	170 173	-	-	-
IRD Le Caire	48 808	63 920	24 076	37 077
Total	23 510 586	22 124 982	23 081 594	22 273 471

Source : IRD.

Annexe IV

◆ Solutions dématérialisées

L'IRD a privilégié le déploiement de solutions de gestion dématérialisée dès que celles-ci généraient des gains de gestion administrative. L'IRD a notamment mis en place sur les trois sites métropolitains (Marseille, Bondy, Montpellier) un système de carte logée pour la gestion par relevés du marché « voyageur ». L'institut a déployé un système de carte « affaires » afin de limiter le nombre d'avances accordées aux agents en mission. A titre expérimental, l'IRD a également déployé des cartes achat au sein d'une dizaine d'unités pilotes afin de fluidifier les achats de proximité et les achats effectués sur internet. Ce dispositif devrait être élargi en 2014 et 2015 en particulier à l'étranger pour accompagner l'évolution et la modernisation de son réseau de représentations.

L'IRD travaille sur des possibilités de dématérialisation de la chaîne « achats » (solutions de *e-procurement*, de *punchout*, de carte achats de niveau 3, etc.).

L'IRD a déployé récemment la plate-forme PLACE, et le déploiement de l'outil PUMA (portail « achat en ligne ») du CNRS est en cours pour les unités.

Tableau 23 : Nombre de commandes et de factures de 2010 à 2013

	2010	2011	2012	2013
Nombre de commandes	20 597	24 043	25 985	26 144
Nombre de lignes de commandes	27 790	39 676	49 208	50 845
Nombre de factures	41 689	54 661	55 033	54 795

Source : IRD.

◆ Achats : mutualisation

Depuis cinq ans, l'IRD a mutualisé en interne ou en partenariat avec d'autres opérateurs un nombre important de segments d'achat représentant un volume annuel de 8,3 M€ en 2012.

Tableau 24 : Volume des achats de l'IRD couverts par des marchés nationaux (en euros)

	2010	2011	2012	2013
Volume total des achats IRD	65 206 131	56 625 428	56 563 357	53 722 663
dont siège	18 222 625	15 915 900	16 026 400	14 971 881
dont centres métropolitains	23 127 642	22 183 622	21 221 928	19 020 566
dont ROM-COM	7 243 549	5 631 089	5 574 248	5 294 253
Volume des achats couverts par des marchés (siège, centres métropolitains)	14 451 470	12 418 358	14 519 365	13 114 578
Pourcentage des achats sur marchés sur le total	22,16	21,93	25,67	24,41
Pourcentage des achats sur marchés sur métropole et ROM-COM	29,74	28,40	33,91	33,38
Volume des achats réalisés sur marchés nationaux de la DAG	1 371 651	2 417 626	6 667 108	5 572 015

Annexe IV

	2010	2011	2012	2013
Pourcentage des achats réalisés par la DAG sur achats total	2,10	4,05	11,79	10,37
Pourcentage des achats réalisés par la DAG sur achats métropole et ROM COM	3,35	6,39	18,89	16,62
Volume des achats réalisés sur marchés nationaux de la DSI	8 040 935	5 845 615	4 827 580	5 147 645
Pourcentage des achats réalisés par la DSI sur achats total	12,33	9,80	8,53	9,58
Pourcentage des achats réalisés par la DSI sur achats métropole et ROM COM	19,66	15,44	13,68	15,36

Source : IRD.

Encadré 1 : la mutualisation des achats à l'IRD

Les segments d'achats suivants sont mutualisés :

- ◆ agence de voyage et billetterie ;
- ◆ plateforme de réservation hôtelière ;
- ◆ transport des bagages des volontaires internationaux ;
- ◆ transport de courrier et de colis ;
- ◆ transport de produits sensibles et dangereux ;
- ◆ fournitures de bureaux (via le Groupe achats recherche) ;
- ◆ consommables informatiques (via le Groupe achats recherche) ;
- ◆ ordinateurs, serveurs et matériels pour réseaux informatiques (via le GAR et l'AMUE) ;
- ◆ logiciels (via le groupe logiciel du MESR) ;
- ◆ fournitures d'équipements de visioconférence ;
- ◆ impression de documents administratifs (cartes de visites, papier à en-tête, etc.) ;
- ◆ impression et édition d'ouvrages scientifiques et de produits de communication ;
- ◆ prestations de mise en page et conception graphique ;
- ◆ veille médiatique ;
- ◆ assurances (responsabilité civile, missions/affectations, transport du matériel scientifique navires, flotte automobile, etc.) ;
- ◆ conseil en propriété intellectuelle et gestion des brevets de recherche ;
- ◆ conseil en valorisation technologique ;
- ◆ services de formations (management, bureautique, etc.) ;
- ◆ fournitures de cartes affaire et de cartes achat ;
- ◆ services d'abonnements à des revues générales, administratives, juridiques et

Annexe IV

scientifiques ;

- ◆ services d'abonnement à des bases de données scientifiques (groupe ELSEVIER) ;
- ◆ téléphonie et télécommunication ;
- ◆ infogérance de système d'information (infrastructures réseaux et bureautiques) ;
- ◆ tierce maintenance applicative ;
- ◆ acquisition d'Azote public ;
- ◆ prestations d'audits énergétiques pour chacun des sites de l'IRD.

En 2014, les segments d'achats suivants devraient également être mutualisés :

- ◆ services et matériels d'impression ;
- ◆ service d'agence événementielle pour l'organisation des colloques et séminaires de l'IRD ;
- ◆ service d'hôtellerie pour les réservations de groupes de l'IRD ;
- ◆ acquisition de consommables de laboratoire (avec le SAE, les opérateurs de recherche et l'UGAP dans le cadre du projet Gauss-C) ;
- ◆ maintenance du matériel de microscopie laboratoire (avec le SAE, les opérateurs de recherche et l'UGAP dans le cadre du projet Gauss) ;
- ◆ adhésion à l'accord cadre AMUE-CNRS pour la fourniture de gros équipements scientifiques ;
- ◆ adhésion à des groupements inter-opérateurs à l'échelle régionale ou locale pour des services aux bâtiments (maintenance multi-technique, entretien des ascenseurs, gardiennage, nettoyage, traiteur, etc.) ;
- ◆ adhésion à l'offre de maintenance du parc automobile de l'UGAP ;
- ◆ adhésion à l'offre de l'UGAP pour le contrôle réglementaire des bâtiments et équipements.

Source : IRD.

- **Action concertée entre l'IRD et ses partenaires pour la massification d'achats**

L'IRD participe aux différents groupements initiés le GAR (Groupement Achats Recherche), l'AMUE, la centrale d'achat UGAP ou le groupe logiciel du MESR, et est membre du comité des opérateurs du SAE.

L'IRD a acté dans son plan d'action achat (PAA) le principe de l'adhésion systématique à tous projets de groupement. Le refus d'adhésion doit être justifié par la spécificité du besoin de l'IRD ou par des données d'ordre économique ou de stratégie institutionnelle.

L'IRD a signé en 2011 une convention de partenariat avec l'UGAP. Cette convention a été renouvelée en 2014 et permet de bénéficier des tarifs interministériels sur quinze segments d'achats. Dans le cadre de l'UGAP, l'IRD a notamment adhéré à l'offre de contrôle réglementaire des bâtiments et équipements (en métropole), de centralisation des commandes de véhicules (pour la métropole également). L'IRD devrait également mettre en œuvre courant 2014 un travail avec l'UGAP pour déployer une plateforme de commandes en ligne adaptée à l'organisation de l'IRD (achats de mobilier, d'équipements de bureau).

Pour la grosse instrumentation scientifique, l'IRD a prévu d'adhérer à l'accord-cadre du CNRS et de l'AMUE. L'IRD a intégré le groupement de commandes inter-établissements Matinfo 3 pour le matériel informatique (ordinateurs, serveurs) ainsi qu'un groupement de commandes sur les fournitures de bureaux et les consommables informatiques.

Annexe IV

Avec le SAE, l'IRD a participé aux travaux des groupes de travail inter-opérateurs AIDA en 2011, 2012 et 2013 notamment sur les thématiques : consommables scientifiques, assurances, formation, référentiel de prix, AIDA en région sur les services aux bâtiments. L'IRD a adhéré au groupement de commandes sur les consommables scientifiques (projet Gauss piloté par le SAE) et au groupement de commande sur le transport des colis. L'Institut envisage le déploiement courant 2014 des outils de mesure de la performance achat et du référentiel de prix proposé par le SAE.

Il existe également des perspectives de mutualisation régionale suite à AIDA en Languedoc-Roussillon (maintenance des ascenseurs) et en PACA (traiteur, nettoyage, gardiennage, maintenance des bâtiments et petits travaux).

Enfin, l'IRD est membre du groupe achats recherche (GAR) au sein duquel il a contribué à l'élaboration de la nomenclature achats/budgétaires NACRES commune aux EPST et aux universités. Il participe également à des ateliers sur la mesure de la performance achat, la politique achat et la mise en place d'un outil de travail collaboratif.

- **Les limites que pose la spécificité internationale de l'IRD pour la mutualisation des achats**

Les groupements de commande ne prennent pas en compte le positionnement géographique de l'IRD (ROM-COM et étranger). Les demandes effectuées par l'IRD dans les groupes de travail visant à intégrer au moins les ROM-COM dans le périmètre du marché sont généralement écartées par les autres opérateurs. Cette inclusion rendrait la rédaction du marché plus complexe (frais de transport, taxe, dédouanement, etc.). Le poids financier de l'IRD ne permet pas, la plupart du temps, de peser sur les décisions prises. Pour les autres opérateurs, les besoins de l'Institut sont mineurs, voire inexistantes, au regard de leur volume d'achats. A titre d'exemple, l'IRD a signé la convention de groupement pour les consommables scientifiques Gauss afin de couvrir les besoins des unités en métropole. Mais l'IRD a été contraint de lancer en parallèle un marché sur le même segment pour son centre de la Réunion.

- **Les achats dans les UMR**

Le déploiement de l'outil PUMA du CNRS devrait permettre à l'IRD de bénéficier d'une meilleure visibilité sur les achats inférieurs à 50 000 € HT. L'IRD est pour le moment dans l'incapacité d'évaluer et de retracer les publicités des unités.

- ◆ **Le plan d'action 2012-2014 et les gains achats**

Le plan d'actions achats de l'IRD est structuré autour de cinq axes principaux :

- l'organisation et le pilotage : neuf actions visant à améliorer le pilotage et le déploiement de la politique « achats » au sein de l'établissement, à renforcer l'organisation des achats et à professionnaliser la fonction ;
- le partenariat et les réseaux : deux actions tendant à développer les réseaux avec les partenaires extérieurs et les centrales d'achats ;
- l'innovation : trois actions de modernisation des outils et de renforcement de la dématérialisation ;
- le développement durable : l'IRD est signataire de la charte développement durable ;
- la stratégie des achats : 39 actions proposées visant à améliorer l'efficacité des achats, par nature et par segments d'achats, et devant aboutir à un gain achat. Les actions retenues ciblent des segments où des perspectives d'économies significatives peuvent être réalisées ;

Annexe IV

- conformément aux indications du guide national édicté par le Service des achats de l'Etat, l'IRD vise un gain « achats » de 10 % (soit 6 à 7 M€) sur le volume achats total d'ici à 2015. En 2013, l'IRD a réalisé un gain de l'ordre de 0,5 %. Toutefois, beaucoup d'actions ont été initiées en 2012 et 2013. Leurs effets devraient pouvoir être évalués en 2014 et 2015.

8. International

L'IRD dispose de représentations dans 25 pays et est présent scientifiquement dans 90 pays. Les représentations sont dirigées, à une exception près (Cameroun) par un chercheur nommé par le président. Le champ de compétence de ces représentations couvre le pays dans lequel elles sont implantées mais peut être également être étendu aux pays limitrophes. La taille des représentations est très variable pouvant aller de 3 à 35 ETP, hors personnels dédiés aux activités scientifiques. Des régies sont en place dans chacune des représentations présentes à l'étranger mais un même régisseur peut avoir la responsabilité de plusieurs régies. Les régies dépendent hiérarchiquement du représentant et fonctionnellement de l'agent comptable principal.

Une réflexion est en cours sur le réseau des représentations à l'étranger de l'IRD. Les premières propositions d'aménagement, prévoyant notamment la fermeture de trois représentations (en Egypte, au Mexique et au Chili), ont été présentées lors du conseil d'administration du 28 mars 2014. L'économie annuelle de cette première vague de restructurations a été chiffrée à un million d'euros annuels à partir de 2015. Pour le budget 2014, ces scénarios vont engendrer des coûts (reclassement des personnels concernés, déménagement etc.).

Tableau 25 : Simulation des économies réalisées par la fermeture de trois représentations (en €)

	Budget FON dont Pers Local	Rémunération et/ou IRE* du personnel Etat	Voyages d'affectation - congés	Total des économies par sites
Egypte	90 700	127 000	4 800	222 500
Mexique	191 000	306 000	15 000	512 000
Chili	139 900	116 500	15 700	272 100
Total				1 006 600

*Source : IRD. *Indemnité de résidence à l'étranger versée aux agents expatriés.*

L'IRD a mutualisé deux représentations avec d'autres établissements : en Afrique du Sud avec le CNRS depuis 2011 et en Indonésie avec l'Université de Toulouse depuis 2013. Par ailleurs, depuis 2012, il accueille la représentation du CIRAD dans ses locaux au Brésil.

ANNEXE V

CIRAD

SOMMAIRE

1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISME	1
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. Unités de recherche	4
1.4.2. Partenariats scientifiques.....	4
1.5. Programme « investissements d'avenir »	7
1.6. Personnel.....	8
1.7. Fonctions support.....	8
1.8. Budget.....	9
2. RELATIONS DE L'ORGANISME AVEC SES TUTELLES	9
2.1. Le contrat d'objectifs	9
2.2. Les lettres de mission au dirigeant.....	11
2.3. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière	11
2.4. L'évaluation de l'AERES en avril 2011	14
3. PLAN D' ACTIONS RELATIF AUX FONCTIONS SUPPORT	14
4. UNITÉS MIXTES DE RECHERCHE (UMR).....	16
5. POLITIQUE DE SITE	20
6. SYSTÈMES D'INFORMATION.....	23
7. POLITIQUE DES ACHATS.....	26
8. RESSOURCES PROPRES	30
9. INTERNATIONAL	36

1. Présentation de l'organisme

1.1. Statut, missions

Le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD) est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) placé sous la double tutelle du ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche et du ministère des affaires étrangères (MAE). La création et l'organisation du CIRAD résultent du décret n°84-429 du 5 juin 1984, modifié par le décret n°2010-652 du 11 juin 2010 et en dernier lieu par le décret n° 2014-286 du 3 mars 2014¹.

Organisme de recherche finalisé, ses activités relèvent des sciences du vivant, des sciences sociales et des sciences de l'ingénieur appliquées à l'agriculture, à l'alimentation et aux territoires ruraux. Sa mission centrale, telle qu'elle est définie dans son décret fondateur, consiste à « *contribuer au développement rural des régions chaudes, par des recherches et des réalisations expérimentales, principalement dans les secteurs agricoles, forestiers et agroalimentaires* ».

A cette mission s'ajoute celle de formation, à et par la recherche d'étudiants français et étrangers ainsi qu'une mission de diffusion de l'information scientifique et technique auprès des milieux scientifique, économique et culturel concernés. La dimension de coopération apparaît explicitement dans sa mission. Le CIRAD « *apporte son concours, à la demande des gouvernements étrangers, aux institutions nationales de recherche, et peut contribuer à l'élaboration de la politique nationale dans ses domaines de sa compétence, notamment par l'analyse de la conjoncture scientifique internationale* ».

Le CIRAD, en partenariat avec les pays du Sud, produit de nouvelles connaissances afin de contribuer aux débats sur de grands enjeux mondiaux : sécurité alimentaire, développement rural, réduction des inégalités, connaissance et gestion de la biodiversité, adaptation au changement climatique, etc. Il travaille sur les grandes espèces liées à l'agriculture tropicale (banane, canne à sucre, coton, riz, sorgho, cacao, café, hévéa, palmier à huile, productions animales, essences forestières) depuis l'exploration de leur génome jusqu'à leur intégration dans une filière de production.

Dans les documents d'orientation stratégique en vigueur, le CIRAD a établi six axes de recherche prioritaires : intensification écologique ; biomasse énergie et sociétés du Sud ; alimentation accessible et de qualité ; santé animale et maladies émergentes ; politiques publiques, pauvreté et inégalités et agriculture ; environnement ; nature et société.

¹ A l'origine du CIRAD se trouvent les neuf instituts de recherche agricole tropicale, créés, pour la plupart, dans les années quarante, puis après la deuxième guerre mondiale. Certains de ces instituts, qui relevaient généralement d'un statut d'association à but non lucratif, étaient spécialisés chacun dans un type de production : coton, oléagineux, cultures vivrières, caoutchouc etc. ; tandis que d'autres étaient des entités publiques (société d'État dans le cas du CTFT, EPA pour l'IEMVT).

En 1958 déjà, ils sont rassemblés au sein d'un comité de liaison des organismes de recherches agricoles spécialisés outre-mer. Puis ils sont réunis en 1970 pour former le groupement d'étude et de recherche pour le développement de l'agronomie tropicale (Gerdat), dont est directement issu le CIRAD.

Annexe V

Tableau 1 : Effectifs du CIRAD au 31 décembre 2013 (ETP)

Effectifs	Chercheurs permanents	Doctorants	Post-doctorants	ITA ²	Total
Effectifs	771,56	304	4	367,54	1 447,1

Source : CIRAD.

1.2. Organisation générale

Le CIRAD est administré par un conseil d'administration composé de représentants de l'État (tutelles et autres ministères), de personnalités qualifiées - dont le président de l'INRA -, et des représentants élus du personnel. Le conseil d'administration détermine les grandes orientations de l'établissement.

Depuis la réforme statutaire de 2010, le président du conseil d'administration est également directeur général du CIRAD. Actuellement, deux directeurs généraux délégués assistent le président.

Du point de vue de l'organisation du pilotage scientifique, le président est assisté par un conseil scientifique, composé de personnalités scientifiques françaises et internationales. Ce comité élabore pour le président et la direction du CIRAD, des avis sur les différents aspects de l'activité scientifique et partenariale de l'établissement.

Le directeur général délégué à la recherche et à la stratégie (DGD-RS) est chargé de la conduite de la politique et de la stratégie scientifiques et partenariales fixées par le conseil d'administration. La DGD-RS définit les axes prioritaires de recherche, de partenariat et de renforcement des compétences ; elle est garante de la qualité de leur traduction opérationnelle. Ses fonctions intègrent également les activités de prospective et de soutien aux unités de recherche.

Le CIRAD comporte trois départements scientifiques (Systèmes biologiques ; Performances des systèmes de production et de transformation tropicaux ; Environnements et sociétés) qui sont des axes d'agrégation structurant l'activité des unités de recherche.

La fonction de direction scientifique de l'établissement est assurée collégalement par le DGD-RS et les directeurs des départements scientifiques.

Le directeur de département, placé sous l'autorité hiérarchique du président et du directeur général délégué à la recherche et à la stratégie, assure l'animation scientifique et la coordination des unités de recherche qui lui sont rattachées ainsi que le pilotage de leur évolution. Il s'appuie sur un comité de programme statutaire propre à chaque département, composé de personnalités scientifiques et de représentants de partenaires ainsi que d'agents élus des départements.

Les trois directeurs de département participent au sein du comité de direction, avec le président et les deux directeurs généraux délégués, à la définition de la politique globale et de la stratégie opérationnelle du CIRAD.

La DGD-RS s'appuie sur sept délégations, services centraux fonctionnels qui ont majoritairement des fonctions de soutien à la recherche : délégation aux dispositifs en partenariats ; délégation Europe ; délégation à la valorisation et à l'innovation ; délégation aux infrastructures de recherche ; délégation aux filières tropicales ; délégation à l'information scientifique et technique et délégation aux actions incitatives.

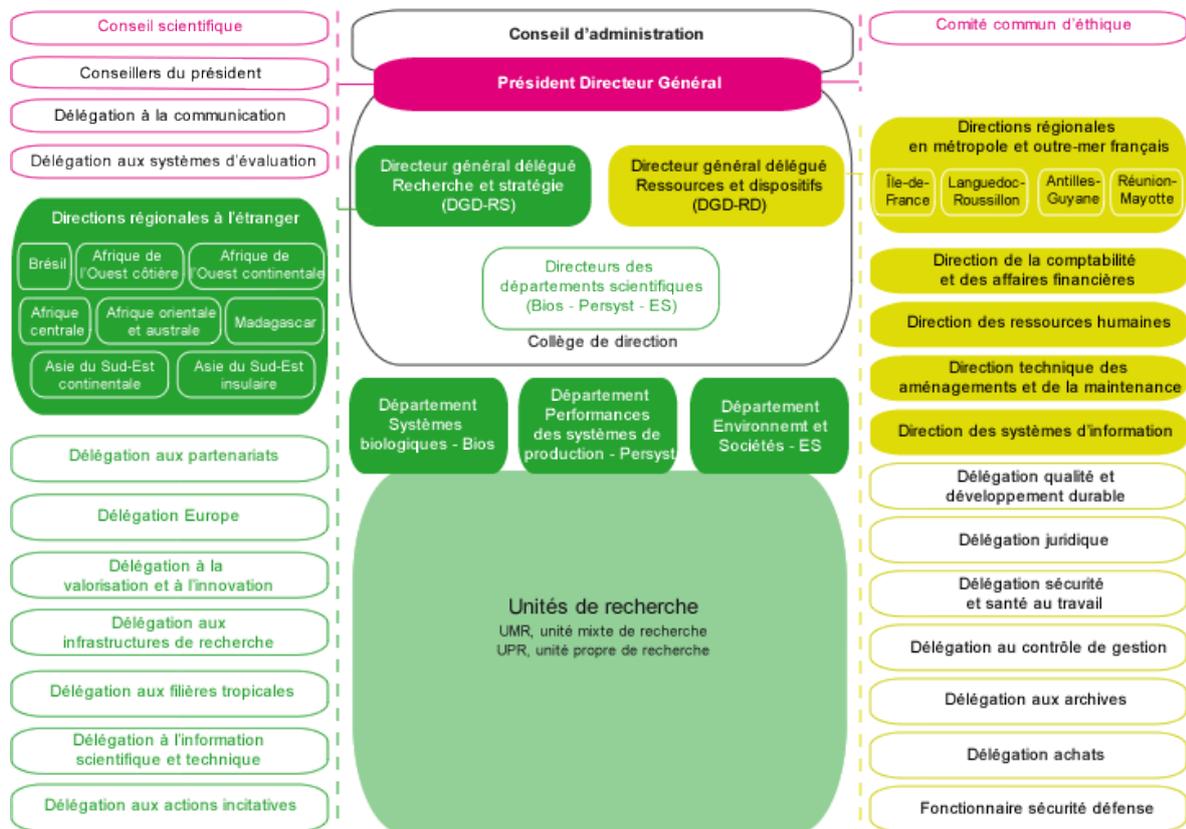
² Ingénieurs, techniciens et administratifs.

Annexe V

L'ensemble des fonctions support est piloté par le directeur général délégué aux ressources et aux dispositifs (DGD-RD). La direction de la comptabilité et des affaires financières (DCAF), la direction des ressources humaines (DRH), la direction technique des aménagements et de la maintenance (DITAM) ainsi que la direction des systèmes d'information (DSI) sont placées sous son autorité. Le DGD-RD supervise cinq délégations : délégation qualité et développement durable, délégation juridique, délégation sécurité et santé au travail, délégation au contrôle de gestion, délégation aux archives et délégation achats.

Les directions régionales à l'étranger sont pilotées par le DGD-RS tandis que les directions régionales en métropole et dans l'Outre-Mer français sont pilotées par le DGD-RD. Le DGD-RD est néanmoins cotutelle des dispositifs à l'international (dimension « ressources ») conjointement avec le DGD-RS. Cette répartition s'explique par le fait que les directions régionales à l'étranger ne comprennent aucune fonction support. Celles-ci sont concentrées dans les DOM et sur les sites métropolitains, ce qui justifie un rattachement hiérarchique des directions régionales d'Île-de-France, de Languedoc Roussillon et des DOM à la DGD-RD.

Graphique 1 : Organisation du CIRAD



Source : CIRAD.

1.3. Organisation territoriale

Le CIRAD s'appuie en France sur quatre directions régionales :

- deux en métropole : Île-de-France et Languedoc-Roussillon ;
- deux en Outre-Mer français : Antilles /Guyane et Réunion/Mayotte.

Les directeurs régionaux en métropole et dans l'Outre-Mer français sont rattachés hiérarchiquement à la direction générale déléguée aux ressources et dispositifs. Le siège de l'organisme est situé à Paris.

Annexe V

Sa principale implantation géographique est le centre de Montpellier. Ce dernier regroupe environ deux tiers des agents de l'établissement. Ce centre héberge en moyenne 1 600 personnes réparties sur quatre sites au sein de l'agglomération de Montpellier : campus de Lavalette, Parc technologique, Parc scientifique, campus de Baillarguet. Situé au sein d'un campus mondial de recherche agricole pour le développement (Agropolis international), le centre de Montpellier entretient des relations étroites avec les établissements de recherche et d'enseignement supérieur de Montpellier et de la région Languedoc Roussillon impliqués, en totalité ou en partie, dans les champs thématiques de l'agriculture, de l'alimentation, de la biodiversité et de l'environnement, notamment l'Institut national de la recherche agronomique (INRA), l'Institut de recherche pour le développement (IRD), le Centre national de recherche scientifique (CNRS), l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM), les écoles supérieures agronomiques AgroParisTech et Montpellier Sup Agro, et l'université de Montpellier.

1.4. Unités de recherche et partenariats scientifiques

1.4.1. Unités de recherche

En 2014, le CIRAD compte 35 unités de recherche dont 24 unités mixtes de recherche (UMR), 10 unités propres (UR) et 1 unité de service (US).

En 2006, le CIRAD comptait 62 unités, dont 16 UMR, au sein de sept départements. Le CIRAD a connu d'importantes évolutions au cours de la période 2006-2010. C'est la préparation des évaluations de l'AERES, premières évaluations intégralement externes, qui ont conduit le CIRAD à revisiter les projets et les contours des unités. À la suite des lettres de missions adressées au président de l'établissement en 2006 et 2009 par les deux ministères de tutelle, le nombre des unités propres a été réduit alors qu'augmentait le nombre d'UMR en cotutelle (organismes, universités, écoles d'ingénieurs).

Tableau 2 : Évolution, par grands types, du nombre d'unités auxquelles le CIRAD participe depuis 2005

Catégorie d'unité	2005 (1)	2006	2007(2)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
UMR	0	16	-	-	-	22	24	24	24
Unités propres	0	45	-	-	-	11	10	10	10
Unité de service	0	1	-	-	-	1	1	1	1
Total	0	62	-	-	-	34	-	-	35

Légende : (1) La création des unités de recherche remonte à 2005. Antérieurement à cette date, l'organisation de l'établissement n'était pas fondée sur la notion d'UR (2) Le CIRAD indique que les données relatives à la période 2007-2009 ne sont pas disponibles.

Source : CIRAD.

1.4.2. Partenariats scientifiques

- ◆ **Les principaux partenaires scientifiques du CIRAD sont dans les pays dits « du Sud » (cf. 9).**

Le CIRAD a pour mission première de produire des connaissances scientifiques et de bâtir des cadres de coopération avec les organisations scientifiques des pays du Sud. Aussi, les scientifiques et les institutions de recherche des pays du Sud sont les principaux partenaires du CIRAD.

◆ **Une forte implication au sein de la recherche agronomique mondiale**

Pour autant, le CIRAD a également développé des partenariats scientifiques avec la plupart des centres internationaux de recherche agricole membres du CGIAR (*Consulting group on international agricultural research*)³ et des agences internationales chargées du développement et du financement de la recherche agronomique pour le développement.

Encadré 1 : Participation du CIRAD aux « Consortium research programs » du CGIAR

Le CIRAD participe depuis leur lancement en 2003 aux Challenge Programs (CP), programmes transversaux pour ouvrir le CGIAR aux autres acteurs de la recherche agronomique :

- ◆ eau et Alimentation (Water and Food CP) qui a bénéficié d'un financement du MAE ;
- ◆ génomique et génétique des plantes (Generation CP), dont un programme a été dirigé par un chercheur du CIRAD jusqu'en 2009 ;
- ◆ en 2009, un nouveau CP (Climate change, Agriculture & Food Security) a été lancé auquel le CIRAD et l'IRD sont associés.

La réforme du CGIAR a mis en place de nouveaux instruments de programmation scientifique à moyen terme appelés CRP (Consortium Research Programs), avec l'objectif de rassembler les principaux acteurs sur des thèmes de recherche et de développement prioritaires pour la sécurité alimentaire, la lutte contre la pauvreté et la protection de l'environnement. La réunion de la GCARD (Conférence Mondiale sur la recherche agricole pour le développement), organisée par le GFAR (Forum mondial de la recherche agricole) en mars 2010 à Montpellier, a permis le lancement officiel de ces nouveaux programmes mondiaux que les CP en cours ont vocation à rejoindre. A l'occasion de cette conférence fondatrice, le CIRAD, de concert avec l'IRD, a fait une offre de collaboration renforcée sur la base de trois principes : co-construction, co-investissement et co-gouvernance entre les acteurs, y compris ceux du Nord.

Depuis cette conférence, les équipes du CIRAD (parfois avec l'IRD et l'INRA) se sont fortement impliquées dans la rédaction de neuf de ces quinze CRP. L'offre française inclut les plateformes et laboratoires avancés du CIRAD, de l'IRD et de l'INRA, en France comme sur les terrains du Sud, le réseau des partenaires nationaux, la formation et l'accueil de scientifiques étrangers.

Source : CIRAD.

• **En Europe**

Le CIRAD participe à des programmes et des projets financés par l'Union européenne et présente un taux de réussite élevé aux appels d'offre de la Commission européenne (46 % en 2009). Il collabore avec plusieurs réseaux européens de recherche. Il est membre d'AgriNatura⁴, réseau européen qui rassemble de multiples compétences et renforce les synergies entre les principaux acteurs européens sur des projets de recherche d'intérêt régional. Il participe également à des réseaux de type ERA-NET⁵ sur la recherche agronomique pour le développement (Rad), qui financent des projets sur la sûreté des aliments, le renforcement des compétences au Sud, l'alimentation et l'énergie.

◆ **De nombreux partenariats en métropole et en Europe**

Le CIRAD participe activement aux structures partenariales de la recherche française, en particulier aux unités mixtes de recherche.

³ Fondé en 1971 par la Banque mondiale.

⁴ AgriNatura est une alliance regroupant 31 universités et organismes de recherche européens dédiés à la recherche et à l'enseignement agricole pour le développement. Elle est constituée des membres de NATURA, l'association des universités européennes œuvrant dans la recherche et l'enseignement agricoles pour le développement, et des membres d'Écart, le consortium des institutions européennes dédiée à la recherche agricole pour le développement. Son objectif est de réunir au sein d'une entité unique l'expertise européenne disponible dans ce domaine de recherche.

⁵ Un ERA-NET est un réseau d'agences de financement et d'organismes de recherche financé par la Commission européenne. C'est un instrument dont l'objectif est de développer et de renforcer la coordination des programmes de recherche nationaux. Les partenaires des ERA-NET lancent régulièrement des appels à projets internationaux sur des thèmes ciblés.

Annexe V

Dans ce cadre, il collabore avec d'autres établissements de recherche dont les activités sont complémentaires ou recoupent partiellement ses propres domaines d'interventions, sur des sujets spécifiques, notamment l'IRD, l'INRA, le CNRS, l'Institut national en sciences et technologies pour l'agriculture et l'environnement (IRSTEA), l'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (IFREMER), l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM), des écoles d'ingénieurs de son domaine (AgroParisTech, Montpellier Sup Agro, écoles nationales vétérinaires, autres écoles d'agronomie), ainsi qu'avec les universités de Montpellier (UM1, UM2 et UM3, de Paris (I, II et X), d'Aix Marseille, de Bordeaux, de Perpignan (Université de Perpignan via Domiti - UPVD), d'Antilles-Guyane et de la Réunion.

◆ **Un partenariat privilégié avec l'INRA et l'enseignement supérieur agronomique et vétérinaire, notamment à travers Agreenium**

Le CIRAD est également membre d'Agropolis international, association qui regroupe dix-sept établissements de recherche et d'enseignement agronomique de Montpellier. Il est à l'origine, avec l'INRA, l'IRD et Montpellier SupAgro, de la Fondation Agropolis, qui soutient et promeut « *la recherche et l'enseignement agricoles de haut niveau* ». Le CIRAD est membre fondateur d'Agreenium (cf. Encadré 2), un établissement public de coopération scientifique qui regroupe l'INRA, Montpellier SupAgro, l'Institut polytechnique de Toulouse, l'Institut supérieur des sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage de Rennes et Agro ParisTech. Il participe également à l'Agence inter-organismes de la recherche pour le développement (AIRD), à la Fondation de recherche sur la biodiversité ainsi qu'aux alliances thématiques nationales ALLENVI (alliance nationale de recherche pour l'environnement) et ANCRE (agence nationale de coordination de la recherche pour l'énergie).

Le partenariat privilégié entre l'INRA et le CIRAD se concrétise à travers de nombreux programmes scientifiques sur des thèmes d'intérêt commun, comme la sécurité alimentaire, les forêts, la santé animale et les maladies émergentes. Dans l'Outre-Mer français, aux côtés de l'INRA et des universités, près de 400 agents du CIRAD apportent leur appui aux collectivités et aux filières locales.

Annexe V

Encadré 2 : Agreenium

Agreenium a été créé sous forme d'établissement public de coopération scientifique en 2009. L'objectif était de mieux répondre aux enjeux d'adaptation de l'agriculture à la production de biens en grande quantité et diversifiés, pour faire face aux besoins, et à la gestion des écosystèmes. Dans ce nouveau contexte, « les paradigmes et les questions de recherche dans les agrosociétés (agronomie, sciences de l'aliment et de l'alimentation, environnement, santé animale et santé publique vétérinaire) sont en évolution rapide et un effort d'adaptation sans précédent est attendu [des] capacités de recherche et d'enseignement supérieur ».

Les membres fondateurs sont le CIRAD, l'INRA, Montpellier Sup Agro, l'école nationale vétérinaire de Toulouse (remplacée depuis 2011 par l'Institut National Polytechnique de Toulouse), Agro campus Ouest et Agro Paris Tech.

Le plan d'action à trois ans, adopté en 2011, proposait sept axes de travail :

- ◆ approfondir et partager l'analyse des enjeux pour partager les réflexions prospectives ;
- ◆ conduire une analyse géostratégique pour construire une stratégie partenariale européenne et internationale ;
- ◆ développer une offre commune au travers de la constitution d'une Direction des relations internationales mutualisée (DRIM), notamment en charge de la promotion et de l'ingénierie de formation à l'international ;
- ◆ construire ensemble des projets thématiques de recherche et de formation tournés vers l'international ;
- ◆ diffuser et valoriser en commun, en partageant les ressources en matière d'information scientifique et de documentation ;
- ◆ articuler le régional et le national, en identifiant des démarches locales communes, en mutualisant des compétences en matière de transfert et de valorisation, et en développant des systèmes d'information intégrés ;
- ◆ créer une identité commune.

Le consortium Agreenium a démarré ses activités en 2010. En 2011, les réalisations ont porté principalement sur le portage de projets de formation par la recherche à dimension internationale, comme les programmes ERASMUS Mundus ou le montage de partenariats bilatéraux de formation avec plusieurs pays, dont le Brésil et la Chine, et sur une activité de représentation des membres dans certaines instances multilatérales internationales, telles que « RIO + 20 » ou la 2^{ème} conférence mondiale de la recherche agricole pour le développement.

Bien que les membres, en particulier l'INRA et le CIRAD, aient mis des personnes à disposition pour constituer la DRIM, cette direction a conservé une organisation hiérarchique répondant aux deux établissements.

Dans le rapport de mission rendu au ministre chargé de l'agriculture sur la création d'un pôle agronomique national, Bernard Chevassus-au-Louis confirme ce premier constat. Il indique que depuis son démarrage, Agreenium s'est concentré sur la dimension internationale, pour une présentation globale de l'offre française plus lisible et plus visible, sans toutefois aboutir à une véritable intégration stratégique de la politique internationale de l'ensemble des fondateurs.

Source : Mission.

1.5. Programme « investissements d'avenir »

Tableau 3 : Programmes d'investissements d'avenir auquel le CIRAD participe

Catégorie de PIA	Nombre de projets par catégorie de PIA
IDEX	0
LABEX	5
EQUIPEX	3
Autres PIA	7

Source : CIRAD.

Annexe V

Le CIRAD participe au Consortium de valorisation thématique « Valorisation sud », coordonnée par l'IRD, et auquel sont associés l'Institut Pasteur et les universités d'Outre-Mer. Le CIRAD participe également aux projets du programme « investissements d'avenir » (PIA) « Biotech », « bio-informatique » et « Valorisation Carnot », sans en être coordonnateur. Tous ces PIA concernent la métropole.

1.6. Personnel

Le CIRAD n'a pas été en mesure de fournir les effectifs des laboratoires dans lesquels il était impliqué.

1.7. Fonctions support

Depuis 2010, l'ensemble des fonctions support du CIRAD est centralisé au niveau du siège, dans les directions fonctionnelles (DCAF, DRH, DITAM et DSI) et les délégations composant la DGD-RD (cf. *supra*). Ces directions comprennent, en leur sein, une composante dite de proximité aux unités de recherche : les services d'appui aux unités de recherche (SAUR). Les effectifs support au niveau du siège sont ainsi affectés sur les sites de Paris, de Nogent, et de Montpellier.

Les seules directions régionales à être dotées de fonctions support de proximité géographique sont celles des DOM. La direction régionale Île-de-France ainsi que les directions régionales à l'étranger ne comprennent aucun effectifs dédiés au support. Dans les directions régionales à l'étranger, seule une très faible partie des activités des directeurs régionaux peut être comptabilisée comme fonctions support. Les sept directeurs régionaux sont les seuls personnels non scientifiques en situation d'expatriation. S'agissant de la région Languedoc-Roussillon, quelques effectifs support sont encore présents ; mais il s'agit uniquement de services généraux (gestion des salles de réunion, services médicaux du centre, et secrétariat). On distingue donc deux types de fonctions support sur le site de Montpellier : celles du siège, c'est-à-dire celles qui sont rattachées aux grandes directions fonctionnelles de l'établissement, et celles qui répondent hiérarchiquement de la direction régionale Languedoc Roussillon (services généraux sur place).

Tableau 4 : Ventilation par niveau de gestion des personnels « fonctions support » (ETP) au 31 décembre 2013

	Total	Dont au niveau du siège	Dont au niveau régional	Dont au niveau de l'unité/laboratoire
Finances	138,44	105,44	20,66	12,33
Achat	5,56	4,91	0,00	0,65
GRH	69,17	58,51	8,58	2,08
Patrimoine	49,49	35,53	13,91	0,05
SI	51,08	46,59	4,00	0,49
Services généraux	10,33	3,91	6,41	-
Communication	20,14	19,14	1,00	-
Juridique	6,80	6,80	0,00	-
Secrétariat de direction	8,74	2,91	5,83	-
Restauration	0,50	0,50	0,00	-
Autre (Archives, Qualité)	8,43	7,43	1,00	-
Total fonctions support	368,68	291,68	61,40	15,60

Source : CIRAD-extraction du SIRH.

1.8. Budget

En 2013, le budget du CIRAD est de 178,976 M€, dont 49,183 M€ de ressources propres (27,5 %).

Tableau 5 : Évolution depuis 2010 des principaux postes du budget du CIRAD

Postes budgétaires en k€	2010	2011	2012	2013
Subvention d'État⁶	129 662	128 457	128 337	129 793
Contrats de recherche (1)	45 345	48 936	45 846	44 685
<i>dont ANR</i>	915	1 476	2 064	2 582
<i>dont autres tiers publics nationaux</i>	15 704	14 413	12 405	11 415
<i>dont Programme d'investissements d'avenir</i>	-	-	177	1 044
<i>dont Contrats privés</i>	10 766	12 547	11 858	12 874
<i>dont UE et international</i>	17 960	20 500	19 342	16 770
Soutiens finalisés à l'activité de recherche (2)		126	1 189	2 168
Produits valorisés de l'activité de recherche (3)	3 345	3 517	1 759	2 330
Ressources propres liés à l'activité de recherche (1+2+3)	48 690	52 579	48 794	49 183
Total Subvention d'État et Ressources propres liées à l'activité de recherche	178 352	181 036	177 131	178 976

Source : CIRAD.

2. Relations de l'organisme avec ses tutelles

2.1. Le contrat d'objectifs

A la suite de la publication du décret n° 2012-1216 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), le président du CIRAD a estimé qu'il devenait prématuré de mettre en débat le nouveau contrat d'objectifs (CO) de l'établissement. Compte tenu des incidences importantes de ce nouveau cadre réglementaire sur la manière dont le CIRAD gère ses activités, il devenait difficile, selon lui et ses tutelles, de s'engager sur des objectifs sans procéder à une évaluation précise des conséquences (économiques et financières) découlant de la mise en place de ces nouvelles dispositions.

Le nouveau CO 2014-2018 a finalement été discuté avec les tutelles, une fois rendu l'arbitrage concernant la mise en œuvre des dispositions du décret, qui maintient finalement le régime de comptabilité privé dont le CIRAD bénéficiait (novembre 2013⁷). Il a été présenté au comité d'entreprise de l'établissement en février 2014, puis voté par le conseil d'administration le 15 avril.

⁶ En tant qu'EPIC, et dans le cadre de la comptabilité privée, le CIRAD ne distingue pas la part de la masse salariale et celle des investissements-équipements-fonctionnement sur la subvention d'État, cette dernière étant inférieure à la masse salariale.

⁷ Cette dérogation a fait l'objet du décret modificatif n° 2014-286 du 3 mars 2014.

Annexe V

Dans son document stratégique 2012-2022, adopté par le conseil d'administration en juin 2012, le CIRAD exprime quatre ambitions : « *faire référence au niveau mondial sur ses priorités scientifiques, co-construire des partenariats stratégiques de recherche agronomique pour le développement (RAD), développer les conditions d'une innovation efficace et évoluer pour assumer ses ambitions* ». Le contrat d'objectifs 2014-2018 décline ces quatre grands domaines d'action en objectifs prioritaires. Il tient compte des résultats du bilan du contrat quadriennal 2008-2011⁸, ainsi que des recommandations de l'évaluation de l'établissement par l'AERES (rapport publié en mars 2011).

Le quatrième domaine d'action défini par le CO 2008-2011 concernait l'organisation et la gestion de l'établissement : « *une organisation et des moyens ajustés aux nouveaux défis* » et se déclinait en deux objectifs : moderniser la gestion et simplifier l'administration de la recherche (objectif 9) et mobiliser avec discernement les ressources propres à partir d'un emploi stabilisé et favoriser la dynamique des compétences (objectif 10). Les trois actions de l'objectif 9, de type processus, visaient l'intégration des systèmes d'information, la mise en démarche qualité et l'organisation (mutualisation des fonctions d'appui en proximité des UR). Elles ont été significativement réalisées. L'objectif 10 en revanche, centré sur les chantiers « stratégie bailleurs » et GPEC, n'a été que partiellement atteint.

Le CO 2014-2018 reprend ces enjeux de long terme dans son quatrième domaine d'action « *évoluer pour assumer nos ambitions* ». L'objectif 7 « *valoriser les compétences et l'engagement des agents du CIRAD* » mentionne une seconde phase du chantier de mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), et entend poursuivre la politique en faveur du développement durable et les démarches qualité engagées par l'établissement. L'objectif 8 « *assurer l'adéquation du modèle économique avec la stratégie scientifique de l'établissement et l'ambition à l'international* » prévoit que la consolidation du modèle économique de l'établissement s'appuiera sur une politique de diversification des ressources financières, une amélioration des marges sur convention ainsi qu'un renforcement de l'appui à l'activité de recherche passant aussi par la poursuite des efforts en matière d'optimisation des fonctions support.

Il est précisé que le « *CIRAD définira et mettra en place un plan d'action des fonctions support qui complètera les pactes de développement des ressources des unités de recherche pour contribuer dans la durée au redressement des comptes de l'établissement* ». Il est prévu que ce plan d'action intègre les efforts déjà engagés lors du précédent contrat et prenne en compte l'impact du passage à la gestion budgétaire et comptabilité publique pour les fonctions supports, notamment l'évolution de son modèle de comptabilité analytique.

Le CIRAD s'engage également à poursuivre l'actualisation de son système d'information afin de répondre aux évolutions stratégiques de l'établissement, notamment le nouveau cadre budgétaire et comptable, la recherche de nouveaux gains de productivité par l'instrumentation des processus de gestion au sein d'un système d'information encore plus intégré, l'accompagnement du projet d'ouverture et de mise en réseau de son dispositif partenarial et l'amélioration des services aux agents du CIRAD en mobilité.

Un comité de suivi ad hoc, mis en place entre l'établissement et ses tutelles, doit assurer le portage institutionnel de ces différents chantiers. Le suivi et l'exécution du CO doit également donner lieu chaque année à la présentation d'un bilan qualitatif et quantitatif au CE puis au CA.

⁸ Le bilan du contrat d'objectifs 2008-2011 a été établi en avril 2012, après un premier « bilan anticipé » présenté au CE, puis au CA, en décembre 2011.

2.2. Les lettres de mission au dirigeant

La lettre de mission du 8 juin 2011, adressée par le ministre des affaires étrangères et européennes, et la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche au président du CIRAD, rappelait les objectifs figurant dans la circulaire du Premier ministre du 26 mars 2010 relative au pilotage des opérateurs de l'État. Était rappelée la nécessité « *d'élaborer un plan d'action pour l'optimisation des fonctions support et soutien, notamment en les mutualisant avec celles d'autres établissements publics de recherche et d'enseignement supérieur, à partir des recommandations qui seraient formulées par l'audit confié à l'IGAENR sur ce sujet* ». La mise en place d'un système de contrôle de gestion s'appuyant sur une comptabilité analytique et un calcul des coûts complets était également préconisée, tout comme la finalisation d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière. La lettre insistait également sur la mise en œuvre de la politique de site et sur le développement de synergies avec l'INRA et l'IRD.

La lettre de mission du 28 octobre 2013 insistait de nouveau sur la mise en œuvre de la politique de site prévue par la loi. Cette dernière mettait en avant le développement des liens du CIRAD avec les universités et les écoles ; la conservation de liens privilégiés avec l'INRA et « *la mise en commun de réflexions prospectives, stratégiques et éthiques ainsi que de la représentation nationale* » entre les deux organismes ; le maintien d'un partenariat actif avec l'IRD avec notamment « *la mise en place de représentations communes à l'étranger* » et la poursuite de « *la constitution de plateaux techniques ouverts aux coopérations régionales et internationales* » dans l'Outre-Mer français. La lettre précisait par ailleurs : « *les efforts de modernisation et d'optimisation des ressources et de la gouvernance du CIRAD devront être poursuivis, en particulier l'amélioration de l'attractivité des métiers et de la qualité de l'appui à la recherche* ». Comme en 2011, figurait dans la lettre la nécessité d'élaborer un plan d'action pour les fonctions support, en précisant que celui-ci devait tenir compte de l'impact de l'introduction d'une comptabilité publique sur le fonctionnement, les ressources humaines et le modèle économique de l'établissement. Le maintien de l'effort pour l'obtention de ressources contractuelles était également rappelé, afin d'assurer des marges de manœuvre nécessaires à la conduite de la politique scientifique tout en préservant ses capacités d'investissement.

2.3. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière

Le CIRAD est propriétaire de son patrimoine (à l'exception du site de Nogent) soumis au régime juridique de droit privé. À partir de 2009, le CIRAD s'est conformé aux nouvelles règles de la propriété publique et aux directives gouvernementales sur la politique immobilière de l'État et de ses opérateurs. Conformément à celles-ci, l'établissement a transmis à France-Domaine (FD), dès mars 2009, l'inventaire des biens immobiliers dont il disposait en toute propriété, tant en France métropolitaine que dans les départements et territoires d'Outre-Mer, ainsi qu'à l'étranger. L'évaluation financière des biens de l'établissement a été réalisée par France-Domaine et par des cabinets spécialisés désignés par cet opérateur en 2010-2011.

Début 2011, le CIRAD a présenté une première version d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) à ses ministères de tutelle ainsi qu'à France-Domaine pour validation. En avril 2011, la direction de l'établissement a été auditionnée par le conseil de l'immobilier de l'État qui a rédigé un avis. Les remarques et recommandations formulées dans cet avis, complétées par celles de France-Domaine, ont été prises en compte dans le cadre d'une seconde version du SPSI, laquelle a été validée par France-Domaine le 16 mars 2012, puis par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et le conseil d'administration en avril 2012.

Annexe V

La direction de l'établissement a été de nouveau entendue par le Conseil de l'immobilier de l'État à l'automne 2013. S'agissant du regroupement sur un site unique à Montpellier du siège parisien du CIRAD et de l'ensemble de ses services montpelliérains, le conseil de l'immobilier de l'État invite à ce stade les tutelles et l'opérateur à poursuivre les études de faisabilité d'« un projet innovant par la réalisation d'un siège exemplaire à énergie positive et respectant les ratios d'occupation imposés par la politique immobilière de l'État »⁹.

◆ La fonction patrimoine

La stratégie immobilière du CIRAD incombe à la direction générale de l'établissement sous le contrôle et la validation de son conseil d'administration. Un comité de pilotage de la politique immobilière a été créé en 2009. Ce comité a été partie prenante dans l'élaboration du schéma de programmation pour la stratégie immobilière de l'établissement. Dans le cadre du SPSI, la direction technique des aménagements et de la maintenance (DITAM) est chargée de programmer et de conduire les opérations immobilières et les travaux lourds. Cette direction assure, en outre, l'entretien et le bon fonctionnement des infrastructures du CIRAD en métropole (maintenance préventive et curative, gestion des interventions courantes, contrôle réglementaire, gestion des alarmes et régulation des astreintes). Elle est également responsable des services à l'occupant (gestion des locaux, des déchets, des déménagements et des fluides, achats centralisés et restauration). La DITAM peut être chargée d'expertises techniques pour le compte de la direction du CIRAD en ce qui concerne la construction, la maintenance et la sécurité des installations. Elle apporte un appui technique aux directions régionales pour toutes les questions liées à l'aménagement des sites.

Une cinquantaine de personnes (49,49 ETP) sont dédiées à la fonction patrimoine dont 35,53 ETP au niveau du siège (sites de Paris et Montpellier) et 13,91 ETP dans les DOM.

L'enveloppe budgétaire consacrée à la fonction patrimoine en 2013 s'élevait à 700 000 € (répartis entre le siège, 400 000 €, et les DOM, 300 000 €). En 2014, elle est de 500 000 € (dont 300 000 € pour les DOM). Cette baisse est consécutive à la politique circonstancielle de diminution des charges et des investissements mise en place par la direction à partir de juillet 2013, pour contribuer au retour à l'équilibre global des comptes de l'établissement.

Le suivi du patrimoine immobilier est effectué grâce à un fichier centralisé (sous forme de « fiches par bâtiments ») sous la responsabilité d'un directeur et d'un ingénieur patrimoine ayant une bonne maîtrise du parc. Le CIRAD met en place actuellement une application informatique, qui, couplée à cette base documentaire, permettra d'apprécier, en temps réel et en continu, les ratios d'occupation des bâtiments et les flux d'utilisation, notamment lors des arrivées massives, cycliques, des stagiaires. Cette application doit permettre une meilleure gestion des modalités d'occupation des locaux et une application encore plus systématique des ratios d'occupation (cf. *infra*). Dédiée, dans un premier temps, aux bâtiments des sites de Montpellier (déploiement de l'application prévue en juin 2014), elle devrait être étendue progressivement aux autres sites de l'établissement (aux sites parisiens avant la fin de l'année 2014, et aux DOM à l'horizon 2015-16) et être intégrée dans le logiciel de gestion du patrimoine normalisé en cours de développement.

◆ État des lieux

Le CIRAD détient des propriétés immobilières en Ile-de-France (10 000 m² sur la région parisienne entre les possessions du XVI^{ème} arrondissement de Paris, comprenant l'hôtel particulier abritant le siège et les immeubles de rapport, et le jardin tropical de Nogent-sur-Marne), dans la région montpelliéraine (quatre implantations, un campus de 63 000 m², 4 500 m² de serres) et en Outre-Mer.

A l'étranger, seuls les locaux de Dakar (bureaux de la direction régionale) ont été conservés, le CIRAD privilégiant la location plutôt que la propriété.

⁹ Avis du conseil de l'immobilier de l'État du 18 septembre 2013 « Sur le suivi et la mise en œuvre du schéma pluriannuel de stratégie immobilière du CIRAD »

Annexe V

La politique de désengagement immobilier du CIRAD à l'étranger est une conséquence directe de l'évolution de ses relations partenariales historiques. Les instituts qui ont précédé le CIRAD géraient souvent, pour le compte des partenaires, les installations patrimoniales édifiées sur leur territoire (laboratoires, plantations, stations expérimentales, locaux divers) surtout en Afrique, dont ils étaient souvent propriétaires. Après la création du CIRAD, et dans le cadre de la normalisation graduelle des relations entre la France et les États avec lesquels elle coopérait, le CIRAD a été conduit à restituer à ces États la gestion et/ou la propriété des biens qu'il détenait. Par la suite, et dans le droit fil de cette attitude générale, le CIRAD a privilégié une implantation dans les structures mêmes de ses partenaires, à la fois pour des raisons de proximité physique et de capacités de redéploiement souples. Les conséquences économiques et financières de cette politique générale, poursuivie depuis la création de l'établissement de manière constante, n'ont donné lieu ni à évaluation ni à quantification.

◆ Le diagnostic du SPSI

Lors de la présentation de la première version du SPSI en 2011, France Domaine et le conseil immobilier de l'État relevaient :

- s'agissant de l'immobilier parisien (siège Scheffer) :
 - qu'il n'existait aucune justification fonctionnelle au maintien de l'établissement dans le XVIème arrondissement de Paris et que les ratios d'occupation étaient bien supérieurs aux taux fixés par la politique immobilière de l'État (12 m² par agent) ;
 - qu'il était demandé à l'établissement d'étudier la possibilité d'une cession de l'hôtel particulier de la rue Scheffer en vue d'acquérir, ou de louer, un immeuble situé dans une zone moins centrale de la région parisienne, voire d'envisager une relocalisation complète des activités à Montpellier ;
 - qu'en cas de maintien du siège à Paris, des travaux d'aménagement et de mise aux normes étaient à prévoir ;
- s'agissant de l'immobilier parisien de rapport :
 - que la gestion de patrimoine n'entraînait pas dans les missions de l'établissement, et que cette gestion occasionnait des coûts supplémentaires pesant directement sur le budget général du CIRAD ;
 - que la cession des immeubles de rapport dans les meilleures conditions de valorisation devait être envisagée, ou qu'une expertise de la valeur de ces biens devait être effectuée, suivie d'un arbitrage sur leur éventuelle conservation et les conditions d'occupation de ces biens ;
- s'agissant du site de Montpellier,
 - que l'existence d'implantations nombreuses et d'une réserve foncière importante n'apparaissait pas justifiée, et que le ratio cible d'occupation n'était pas respecté (13 m² par agent pour les bureaux et 16 m² pour les laboratoires) ;
 - qu'une stratégie de resserrement en vue de réduire la surface par agent devait être considérée ;
- s'agissant des sites implantés en Outre-Mer :
 - qu'on pouvait s'interroger sur la politique d'utilisation des ressources immobilières en fonction des besoins effectifs du CIRAD ;
 - que des hypothèses de transmission à des producteurs ou de cessions à des établissements locaux d'intérêt général devaient être examinées.

Tenant compte de ces remarques, et des premiers résultats des études réalisées pour répondre à celles-ci, le SPSI adopté en avril 2012, prévoit notamment :

Annexe V

- le maintien du siège à Paris, accompagné de travaux de restructuration (visant à améliorer les ratios d'occupation et diminuer les coûts de fonctionnement) et d'une réflexion avec les partenaires de grande proximité institutionnelle et scientifique pour une mise en commun de moyens en vue d'une installation partagée ;
- la valorisation des immeubles parisiens de rapport (augmentation des loyers des appartements et hôtels particuliers à usage de bureaux) afin d'augmenter leur rentabilité et la professionnalisation de la gestion de baux et loyers ;
- la réalisation d'une étude sur les possibilités réelles d'une stratégie de resserrement pour le site de Montpellier ;
- des efforts de rationalisation et un renforcement de la mutualisation pour les dispositifs des DOM.

2.4. L'évaluation de l'AERES en avril 2011

L'AERES a établi un rapport d'évaluation en avril 2011 dans lequel elle prend acte des évolutions qu'a connues l'établissement entre 2006 et 2010, et notamment celle qui concerne la nouvelle organisation administrative et opérationnelle. L'agence constate, parmi les points faibles du CIRAD, que la présence géostratégique de celui-ci excède ses capacités ; que son modèle économique présente une fragilité structurelle liée à l'importance relative des ressources propres ; que son organisation administrative est encore peu lisible, très consommatrice en moyens humains, et que certains services ont une fonctionnalité insuffisante. Sur ce dernier point, le président du CIRAD a souligné dans sa lettre de réponse au comité d'évaluation qu'au cours de la période d'examen « *des réformes importantes pour faire converger l'ensemble des pratiques* » avaient été menées, l'objectif étant en effet de stabiliser et d'optimiser l'organisation administrative.

Le rapport met en évidence la nécessité de « *rationnaliser les fonctions support (dont le système d'information et les ressources humaines) et les services d'appui, conformément au nouvel organigramme* » ainsi que de « *mutualiser les infrastructures hors métropole avec les partenaires* ».

3. Plan d'actions relatif aux fonctions support

Dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP), le CIRAD 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)¹⁰.

Le poids relatif des fonctions support au CIRAD y a été évalué à 22,2 % de ses effectifs totaux. Ce ratio était le plus élevé des établissements audités (CNRS, INSERM, INRA, CIRAD, INRIA). Toutefois, la mission avait nuancé ce constat en notant que l'effet de taille joue en défaveur des structures de moins de 3 000 ETP. De plus, l'analyse comparée du coût des fonctions support avait fait apparaître que le CIRAD était celui qui consacrait la plus faible part de son budget à leur fonctionnement tout en obtenant des ratios de qualité globalement intéressants (rapport de synthèse des audits).

Les recommandations de cette mission portaient sur six grandes rubriques :

¹⁰ Rapport IGAENR n°2011-109. Octobre 2011. Cet audit, qui a concerné quatre autres établissements (CNRS, INSERM, INRA, INRIA), a mobilisé neuf personnes à temps partiel (huit inspecteurs généraux et une chargée de mission) et un contrôleur général économique et financier, pendant un an.

Annexe V

- ◆ la gouvernance des fonctions support (optimiser l'organisation des services d'appui aux unités de recherche ; transformer la délégation au SI en direction du SI et en faire une direction support fonctionnelle à part entière rattachée au DGD-RD ; introduire dans le contrat d'objectif un indicateur global mesurant l'évolution du poids relatif des fonctions support et lui annexer un plan d'action) ;
- ◆ l'organisation territoriale des fonctions support (dans le cadre d'Agreenium, mutualiser certaines compétences et activités support à conduire à l'international ; dans les DOM, élargir aux fonctions support les actions de mise en commun des installations et équipements entre établissements ; décliner uniformément la mise en place des services d'appui aux unités de recherche ; réaliser une étude sur la centralisation de toutes les fonctions support sur le site de Montpellier) ;
- ◆ les ressources propres et le financement des fonctions support (imputer sur les contrats le coût complet des fonctions support) ;
- ◆ les perspectives de mutualisation de site (étudier les potentialités de mutualisation avec l'IRD sur le site de Montpellier ; développer les délégations de gestion, totale ou partielle, avec l'IRD et l'INRA) ;
- ◆ l'optimisation des fonctions support (optimiser la fonction finances dans les DOM et poursuivre la réorganisation de la DCAF ; impliquer les gestionnaires des DOM dans la gestion des personnels sous convention métropolitaine et mutualiser les RH dédiées à la formation permanente ; re-calibrer le pilotage de la fonction patrimoine, accroître l'externalisation de la maintenance courante et de la gestion locative ; externaliser l'hébergement des serveurs et la maintenance applicative, achever la mutualisation des moyens informatiques support en métropole) ;
- ◆ la politique d'achat (repositionner la fonction achat au sein de l'établissement ; définir une politique achat ; moderniser l'achat ; intégrer une nomenclature achat dans le SI).

Les pistes d'économies dégagées par la mission étaient de deux ordres :

- ◆ limiter les coûts de fonctionnement grâce à une politique d'achat plus efficace ;
- ◆ réaliser des gains en ETP liés à la réorganisation de fonctions support et à l'externalisation de certaines activités.

Les gains nets potentiels en effectifs étaient estimés de 7 à 10 ETP pour la fonction finances, de 4 à 7 ETP pour la fonction ressources humaines, de 7 à 11 ETP pour la fonction patrimoine et de 6,5 à 8,5 ETP pour la fonction système d'information, soit un total de 24,5 à 36,5 ETP.

◆ **Plan d'action pour l'optimisation des fonctions support**

Dès 2009, une démarche qualité des fonctions support avait été lancée par lettre d'engagement du directeur général qui visait la certification ISO 9001. Dix-neuf processus de gestion avaient été identifiés. Depuis fin 2013, l'ensemble des fonctions support est sous démarche qualité : les processus sont identifiés, cartographiés et modélisés sur un support informatique. En 2011, la mission IGAENR avait suggéré que le contrat d'objectifs introduise un plan d'action stratégique spécifique à l'optimisation des fonctions support et intègre des indicateurs permettant de suivre les variations d'activité de ces dernières ainsi que l'évolution du poids relatif des ETP affectés aux fonctions support par rapport à l'ensemble des ETP du CIRAD. Le nouveau CO 2014-18 mentionne en effet la rédaction d'un plan d'action des fonctions support parmi les actions à entreprendre. Ce plan d'action sera élaboré à partir d'une analyse des réalisations et des efforts engagés dans ce domaine. Le pilotage sera assuré par la DGD -RD. Le plan d'action sera présenté au CA.

Tableau 6 : Évolution des effectifs des fonctions support entre 2011 et 2013

Fonctions support (Variation 2011/2013)	Effectif total (ETP)	Dont effectif au niveau du siège (ETP)	Dont effectif au niveau régional (ETP)	Dont effectif au niveau de l'unité de recherche (ETP)
Finances	-4,95	-5,87	0,91	0,00
Achat	-0,09	-0,09	0,00	0,00
GRH	4,13	4,71	-0,58	0,00
Patrimoine	-3,37	-0,24	-3,13	0,00
SI	-4,19	-3,39	-0,80	0,00
Services généraux	2,01	1,41	0,59	0,00
Communication	-4,24	-4,24	0,00	0,00
Juridique	0,89	0,89	0,00	0,00
Secrétariat de direction	-3,88	-2,00	-1,88	0,00
Restauration	0,50	0,50	0,00	0,00
Autre	-1,00	-1,00	0,00	0,00
Total fonctions support	-14,19	-9,31	-4,88	0,00

Source : CIRAD.

◆ Économies réalisées et projetées

Le budget prévisionnel du CIRAD en 2014 a été construit en prenant en compte dans l'état prévisionnel des recettes et des dépenses (EPRD) une baisse des crédits de fonctionnement de l'ensemble des services de la direction générale de 20 % entre 2012 et 2014, soit 800 k€. L'accent est cependant davantage mis sur la maîtrise d'ensemble des dépenses que sur celles correspondant aux seules fonctions support, ce qui explique également qu'un plan d'action des fonctions support n'ait pas encore été élaboré.

4. Unités mixtes de recherche (UMR)

◆ Au 1^{er} janvier 2014, le CIRAD compte 24 UMR

Les UMR sont rattachées à un seul des départements scientifiques.

Dans le cadre des UMR, le CIRAD s'associe avec d'autres organismes, des écoles ou des universités. Lorsque ceux-ci sont signataires de la convention portant création de l'UMR, ils sont qualifiés de « tutelles ». Les « partenaires » ne sont pas signataires mais figurent en annexe de la convention et participent à la vie scientifique de l'unité.

Après la phase de réorganisation du CIRAD (2006-2011) qui s'est traduite par une augmentation du nombre d'UMR (de 16 à 22), ce nombre est stable (24) depuis 2011. Les UMR représentent actuellement 68,5 % des unités de recherche du CIRAD et regroupent 46,2 % des effectifs totaux de l'organisme.

• Partenaires et tutelles des UMR

Les notions de partenaire (en principe, tout établissement qui alloue des moyens à disposition de l'UMR) et tutelles (en principe, tout établissement qui des moyens à disposition de l'UMR et cosigne la convention de création pour en assurer la cotutelle scientifique) ne sont pas normalisées (cf. annexe VIII). Ceux-ci peuvent être de nature diverse, université, école, organisme de recherche, en particulier.

Annexe V

Tableau 7 : Structure partenariale des UMR auxquelles l'organisme participe.

(Établissements partenaires, qu'ils soient tutelles ou non)

Nombre total d'UMR de l'organisme	UMR dans lesquelles l'organisme n'a qu'un seul partenaire	UMR dans lesquelles l'organisme a 2 partenaires	UMR dans lesquelles l'organisme a 3 partenaires	UMR dans lesquelles l'organisme a plus de 3 partenaires
24	3	4	6	11
100 %	12 %	17 %	25 %	46 %

Source : Liste des UMR-CIRAD.

Dans sept UMR, le CIRAD a un partenaire universitaire.

Tableau 8 : Structure partenariale des UMR auxquelles l'organisme participe

(Établissements tutelles seuls)

Nombre total d'UMR (en volume et en %) du CIRAD	UMR dans laquelle le CIRAD est associé à une seule autre tutelle	UMR dans lesquelles le CIRAD est associé à 2 autres tutelles	UMR dans lesquelles le CIRAD est associé à 3 autres tutelles	UMR dans lesquelles le CIRAD est associé à plus de 3 autres tutelles
24	4	7	8	5
100 %	17 %	29 %	33 %	21 %

Source : Liste des UMR-CIRAD.

Tableau 9 : Nombre d'UMR associant le CIRAD à d'autres organismes de recherche (CNRS, INSERM, IRD, INRA, IRSTEA, INRIA)

Nombre d'UMR dans lesquelles le CNRS est un partenaire	Nombre d'UMR dans lesquelles l'INSERM 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
6	0	15	2	1	10

Source : Liste des UMR-CIRAD.

Tableau 10 : Nombre d'UMR associant le CIRAD avec d'autres organismes de recherche (CNRS, INSERM, IRD, INRA, IRSTEA, INRIA)

Établissements tutelles seulement

Nombre d'UMR dans lesquelles le CNRS est un partenaire	Nombre d'UMR dans lesquelles l'INSERM 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
5	0	12	2	0	8

Source : Liste des UMR-CIRAD.

Les données qui précèdent ne correspondent pas, dans deux cas, avec celles fournies par ailleurs par l'autre organisme partenaire. En dépit des demandes de la mission, ces données n'ont pu être réconciliées entre les organismes intéressés. Il s'agit des UMR communes avec le CNRS (qui en dénombre 5 au lieu de 4) et l'IRD (qui en dénombre 7 au lieu de 8).

- **Implantation géographique**

Les UMR n'ont pas *a priori* de contrainte d'unité de site. Elles regroupent par conséquent des chercheurs qui peuvent être affectés en métropole, dans les DOM ou à l'étranger. Cette option essentielle d'organisation se traduit, pour le CIRAD, par le choix de ne pas opposer des collectifs « métropolitains » à des collectifs « étrangers » (ainsi que les problématiques scientifiques).

Trois UMR seulement ont une implantation sur un seul site : ECOFOG (écologie des Forêts de Guyane) en Guyane, CIRED (Centre international de recherche sur l'environnement et le développement) en Île-de-France, PVBMT (peuplements végétaux et bioagresseurs en milieu tropical) à La Réunion. Les vingt-une autres UMR sont multi-sites et ont une implantation sur le site de Montpellier.

- ♦ **Budget des UMR**

Dans le cadre de la mise en œuvre de leur projet scientifique quadriennal, les UMR ont un budget annuel incorporant la totalité des charges et des produits qui doivent concourir au financement de leurs activités scientifiques.

La construction du budget des UMR est au centre de la procédure annuelle de préparation de l'état des prévisions de recettes et de dépenses (EPRD) de l'établissement. Une fois son budget arrêté, chaque unité dispose d'une large autonomie de gestion, ce qui selon le CIRAD, permet de mobiliser et motiver les équipes en vue d'accroître le financement externe de leurs projets et de développer leur capacité d'autofinancement. L'articulation entre les objectifs scientifiques et géo-partenariaux et les moyens économiques et financiers à mobiliser est formalisée dans une programmation indicative à cinq ans discutée et arrêtée entre la direction générale et les unités¹¹.

Cette programmation prendra la forme d'une *lettre pluriannuelle d'objectifs* (LPO) à compter de début 2015. Celle-ci servira de cadrage pour la construction d'une *lettre annuelle d'objectifs* (LAO) qui définira la contribution de l'unité en termes d'actions à réaliser et de ressources à mobiliser pour la bonne exécution de l'EPRD. Le suivi de réalisation sera effectué annuellement par les départements scientifiques.

Encadré 3 : Le modèle de gestion des UR s'apparente à celui d'une entité économique de type privé

La stratégie de pilotage budgétaire des unités de recherche au CIRAD consiste à atteindre un résultat global, et ne repose pas sur un strict contrôle de la dépense par nature de dépenses. Une unité peut dépenser plus que prévu au budget, dès lors que les charges supplémentaires sont générées par des produits externes de montant supérieur.

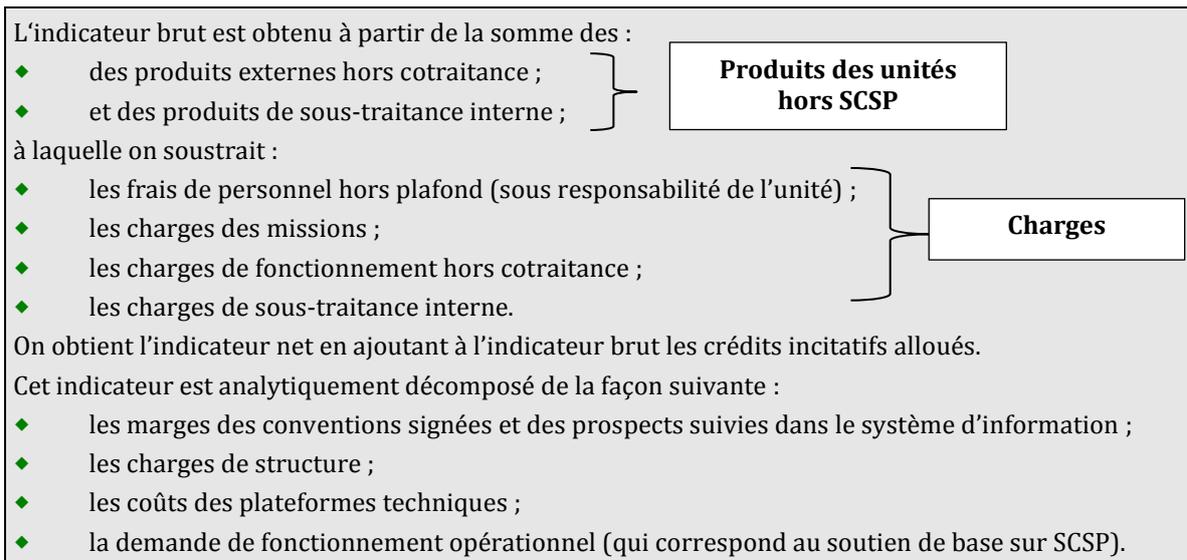
Les enjeux de la gestion budgétaire portent sur le pilotage des projets contractuels dont l'évaluation est faite en coût complet. Le suivi d'exécution repose sur la comptabilité analytique des conventions et ne porte pas sur l'appréciation des niveaux de postes de charges. Plusieurs indicateurs ont été mis en place au sein des unités pour apprécier l'impact financier des contrats et évaluer leur contribution à l'équilibre budgétaire global. Les unités ont donc comme objectif budgétaire d'accroître la marge et non de respecter un plafond de dépenses.

Source : CIRAD.

Le dialogue de gestion entre les unités et leur direction s'établit autour d'un indicateur spécifique au CIRAD (cf. Encadré 4) permettant de mesurer la performance des unités à partir de l'écart entre les produits hors subvention pour charge de service public (SCSP) et les charges dont les directeurs d'unités ont la maîtrise.

¹¹ Il est prévu qu'au cours de l'année 2014, la direction générale adresse aux unités une commande de programmation à partir des recommandations émises par le futur Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) ainsi que des priorités affichées par l'établissement dans le Document de Programmation et de Pilotage Scientifique et Partenariale (DPPSP).

Encadré 4 : Mode de calcul de l'indicateur de référence dans le cadre du dialogue de gestion



Source : CIRAD.

Le dialogue de gestion s'établit par comparaison des différents éléments entre le réalisé de N-1, le notifié N, et la perspective budgétaire de N+1. En exécution, les unités ont pour objectif d'atteindre ou de dépasser l'indicateur fixé en début d'année.

Le CIRAD n'entretient pas de dialogue avec ses partenaires au sein des UMR. Chaque partie décide des moyens qu'elle dédie, selon sa procédure et son calendrier et gère ses crédits selon ses propres règles (notamment en matière d'achats publics). Sur le site de Montpellier, le CIRAD partage les frais d'infrastructures avec l'INRA et l'IRSTEA pour certaines UMR.

◆ **Le CIRAD indique qu'il n'entend pas poursuivre une logique systématique de partenariat au travers des UMR**

Aussi, le nombre d'UMR de l'organisme ne devrait-il plus augmenter. Le CIRAD indique également qu'il souhaite se ménager des marges de manœuvre en atténuant la rigidité qu'impose actuellement la contractualisation des UMR sur cinq ans. Des points d'étapes intermédiaires seront organisés où il sera possible de se retirer d'une UMR si celle-ci ne répond plus aux objectifs de la stratégie de l'organisme. Une réduction du nombre des UMR dont le CIRAD a la tutelle permettrait également, selon l'organisme, de rendre « l'écosystème du CIRAD » plus lisible du point de vue du pilotage scientifique. L'organisme prévoit également d'abandonner la tutelle des UMR dans lesquelles il est peu impliqué en termes de moyens humains.

La politique partenariale du CIRAD pourrait ainsi évoluer vers les formes d'association plus souples, sans contrainte de gestion, que sont les unités sous contrat de l'INRA (cf. annexe III), ou les équipes labellisées sous contrat du CNRS (cf. annexe I).

L'absence de vision quant aux ressources humaines et financières allouées par les autres partenaires aux unités ne semble pas constituer une difficulté pour le CIRAD. L'organisme est partisan de structures d'association scientifique souples, qui n'impliquent pas de gestion commune, chacun gérant en propre ses crédits et ses personnels. La gestion partagée est en effet, selon lui, source de contraintes importantes pour des bénéficiaires qui ne sont pas évidents.

Annexe V

Depuis 2012, un outil d'aide au pilotage, Arpège, a été mis à la disposition des directeurs d'unités de recherche. A partir de quelques indicateurs, il fournit à tout moment l'état d'avancement du budget alloué par le CIRAD à l'unité et constitue un moyen simple d'analyse d'écart par rapport à la notification budgétaire. Dans un système budgétaire où le pilotage scientifique et économique des unités se fait sur la base du compte d'exploitation de chacune d'entre elles, avec un objectif d'équilibre et de dégagement d'une marge, une gestion individualisée des ressources du CIRAD est ce qui semble convenir le mieux, selon les autorités de l'organisme. Une mixité trop poussée impliquerait selon elles des risques de « contamination de modèles ».

♦ **La délégation globale de gestion ne paraît pas être une solution opportune au CIRAD, en particulier compte tenu de son statut d'EPIC**

Le CIRAD et l'INRA se sont rapprochés, au sein d'un groupe de travail commun (2009 et 2010), afin d'homogénéiser certaines pratiques et de rechercher des solutions de délégations de gestion permettant de simplifier la gestion des UMR dans lesquelles ils sont impliqués. Les réunions de travail menées entre représentants des directions des affaires financières des deux établissements, puis avec les directeurs de huit UMR, ont fait ressortir des besoins différents liés à l'organisation de la gestion de chaque organisme, et à ses localisations géographiques. Il en est ressorti qu'une délégation globale de gestion (DGG) pouvait être testée pour des unités où la présence d'un des organismes est minoritaire en termes de ressources humaines et d'activités. Dans ce cas, l'organisme minoritaire confie la gestion et le pilotage à l'organisme majoritaire.

Deux UMR correspondant à ce type ont servi de base d'expérimentation : l'UMR « contrôle des maladies animales exotiques et émergentes » (CMAEE), implantée principalement à Montpellier mais aussi en Guyane, en Afrique de l'Ouest et à La Réunion, dans laquelle le CIRAD est majoritaire, et l'UMR « centre de biologie et de gestion des populations » (CBGP), située à Montpellier, où l'INRA est majoritaire. La DGG fonctionne toujours pour CMAEE, et est renouvelée depuis plusieurs années à la satisfaction des parties. En revanche, la DGG pour CBGP n'a pas pu être mise en place car le directeur de l'unité n'a pas souhaité, dans le cadre du budget annuel, s'engager sur l'obtention de ressources propres et de marges correspondantes, comme le CIRAD le pratique avec toutes ses unités dans le cadre de sa procédure budgétaire.

Le CIRAD a tiré comme conclusion de cette expérience qu'une DGG ne pouvait être mise en place que dans le cas où celle-ci était portée par lui-même. Faute de réciprocité, et en accord avec l'INRA, l'expérience n'a pas été étendue. Il ressort de ces expériences que la délégation globale de gestion devient difficilement réalisable dès lors qu'un EPIC relevant du modèle économique spécifique du CIRAD entre dans le partenariat d'une UMR, dans la mesure où les règles de financement de l'activité, les salaires, les règles d'accès aux marchés publics ainsi que les régimes de mission des EPIC présentent des différences de fond avec les universités et les EPST.

5. Politique de site

A partir de 2008, le CIRAD a mené une réflexion sur les plateformes et les outils communs de recherche (OCR), en lien avec ses principaux partenaires sur le site montpelliérain et sur les quatre sites de l'Outre-Mer français. Cette réflexion a abouti à cartographier les équipements, à documenter leurs modes d'utilisation mutualisée (tarifs, modalités d'accueil, démarche qualité) et à évaluer leur caractère stratégique. Cela a permis d'élaborer un plan triennal d'investissement qui s'inscrit dans une logique de campus où la distribution des outils de recherche entre les institutions a été rationalisée.

◆ **Le site de Montpellier**

Montpellier concentre 1 200 agents du CIRAD, soit les deux-tiers de ses effectifs. C'est donc ce site qui présente les principales pistes de mutualisation de l'organisme, autour de la concentration d'une compétence agronomique au sein du futur pôle universitaire.

• **Le projet Campus et le PRES**

Le CIRAD a été particulièrement attentif et réactif au montage du plan Campus¹² et du PRES¹³ dont il est membre associé. Il s'est également investi activement, en étroite concertation avec l'ensemble des opérateurs de recherche et d'enseignement supérieur de la région, dans la préparation des réponses à l'appel à proposition « Programme d'investissement d'avenir » selon les multiples modalités de cet appel : équipements d'excellence, laboratoires d'excellence, société d'accélération du transfert de technologies (SATT), et plus globalement initiative d'excellence (IDEX).

• **Les liens avec l'enseignement supérieur**

Le CIRAD et la Conférence des présidents d'université (CPU) ont signé un accord-cadre de coopération le 21 avril 2010, pour une durée de quatre ans. Souhaitant par cet accord « établir un dialogue de niveau stratégique pour renforcer la coopération existante entre le CIRAD et les universités françaises », les deux partenaires y voient aussi « un cadre de partenariat global et d'échanges internationaux qui doit permettre à la recherche et à l'enseignement supérieur français d'améliorer leur attractivité ». Cet accord consolide plusieurs accords passés par le CIRAD avec neuf universités (universités de Montpellier 2 et 3, Perpignan, Aix-Marseille III, Paris I, II et X, La Réunion, Antilles-Guyane) et deux établissements d'enseignement supérieur agronomique (Montpellier SupAgro et AgroParisTech) qui prévoient des collaborations croisées et attribuent le titre de professeur consultant aux chercheurs et ingénieurs du CIRAD impliqués dans l'enseignement.

• **Les mutualisations déjà existantes concernent essentiellement les infrastructures de recherche**

La mutualisation des infrastructures de recherche joue sur deux niveaux : au niveau du campus, avec des mises en commun d'infrastructures entre unités de recherche, et par l'implication de ces infrastructures dans des réseaux à l'échelle du site régional. On peut citer notamment la mise en commun :

- des serres expérimentales, coordonnées sur le campus par le comité CIRAD de gestion des serres et intégrées dans un réseau régional ;
- le Grand Plateau Technique Régional (GPTR) de génotypage qui participe au réseau régional d'infrastructures BioCampus ;
- les halles de technologie (agroalimentaire et biomasse-énergie) qui sont des plateformes d'accueil collectives (gérées par des UMR) pour d'autres établissements, mais aussi pour des étudiants, des professionnels et des entreprises ;
- l'insectarium¹⁴ de Baillarguet qui fait partie du projet multi-site de recherche régional sur les maladies émergentes (avec l'IRD notamment).

Le CIRAD participe également à des structures collectives comme la maison de la télédétection ou la maison des sciences de l'homme.

¹² A l'issue d'un appel à projets lancé en 2008 par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, la candidature du PRES Sud de France a fait partie des six premières « Opérations Campus » retenues en France. Ce projet de restructuration universitaire vise à créer un campus moderne regroupant établissements d'enseignement supérieur, organismes de recherche, entreprises et institutions privées.

¹³ PRES-Sud de France, un des pôles de recherche et d'enseignement supérieur dans le cadre d'un dispositif législatif mis en place à partir de 2007 (cf. annexe IX).

¹⁴ Élevage d'insectes à finalité scientifique.

Annexe V

La logique de mutualisation s'applique également aux infrastructures liées à la vie de campus (installations destinées aux activités sportives et culturelles).

Il est à noter que tous les projets au titre des contrats de projet État-Région (CPER) et européens (FEDER 2014-2020) portés par le CIRAD sont tous inter-institutionnels et s'intègrent dans des logiques multi-sites (réseau des serres, réhabilitation énergétique dans le cadre d'éco-campus, réseau de plateformes technologiques, etc.).

- **Le projet de resserrement sur trois sites au lieu de quatre**

Conformément à son SPSI, le CIRAD a initié les études sur le regroupement de l'activité du site de Montpellier, répartie aujourd'hui sur quatre sites. Un opérateur-aménageur vient d'être sélectionné à cet effet dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres. Les principales actions envisagées concernent la fermeture progressive du site dit du parc scientifique, sur lequel le CIRAD est propriétaire de trois bâtiments et locataire de deux autres, et le regroupement partagé de l'activité et des personnels concernés sur un ou deux sites de l'établissement (Lavalette et Baillarguet). Ce regroupement suppose la vente des bâtiments dont le CIRAD est propriétaire sur le site du Parc, et la dénonciation des baux pour les deux autres. Selon les conclusions qui seront tirées de l'étude en cours, cette vaste opération pourra ou non être assortie de constructions nouvelles sur les sites d'accueil, sur les quelques réserves foncières dont dispose l'établissement et à partir des ressources dégagées par la vente des immeubles du parc scientifique. Les conclusions de l'étude seront présentées au conseil d'administration à son achèvement (prévu pour fin 2014-début 2015).

- ◆ **Les sites des DOM**

Comme pour le site de Montpellier, les mutualisations déjà existantes dans les DOM consistent essentiellement en une mise en commun des infrastructures scientifiques entre les différents organismes de recherche présents sur place. Ainsi :

- en Guadeloupe :
 - le centre de ressources biologiques « santé animale », présent sur le domaine de Duclos (appartenant à l'INRA), est mutualisé avec une unité de recherche de l'INRA, ainsi qu'avec les autres organismes intervenant dans le domaine des maladies infectieuses présents en Guadeloupe (INSERM, Institut Pasteur) ;
 - la station CIRAD de Neufchâteau héberge dans ses locaux des agents de l'INRA et l'Institut technique tropical (ITT) ;
- en Guyane et en Martinique :
 - dans le cadre du centre de ressources biologiques (CRB) « plantes tropicales », l'INRA et le CIRAD mutualisent, en Guyane et en Martinique, leurs équipements de cryoconservation et gèrent ensemble leurs collections de plantes tropicales ;
 - en Martinique, le Pôle de recherche agro-environnementale de la Martinique (PRAM) regroupe le CIRAD, l'IRD, l'INRA et l'IRSTEA. Un projet d'agrandissement du PRAM est actuellement à l'étude afin d'accueillir le bureau de recherches géologiques et minières (BRGM).

En ce qui concerne l'entretien et la maintenance des infrastructures, le CIRAD et l'INRA mutualisent leurs services pour optimiser les appels d'offres (nettoyage, entretien des espaces verts, etc.).

Conformément au SPSI, la direction générale du CIRAD a demandé aux directeurs régionaux de chacun des DOM où l'organisme est implanté, d'examiner la pertinence de chaque implantation au regard de l'évolution attendue des activités et de préciser, graduellement, quelles sont les éventuelles opérations de regroupement, cession, échange, acquisition ou mutualisation concevables ou nécessaires.

6. Systèmes d'information

◆ La direction des systèmes d'information (DSI)

A la suite des recommandations de la mission IGAENR de 2011 précitée, la délégation au SI a évolué en direction des systèmes d'information (DSI), rattachée au directeur délégué aux ressources et aux dispositifs.

La DSI propose la programmation et la politique du système d'information. A ce titre, elle organise le schéma directeur du système d'information. Le schéma directeur pluriannuel est décliné en plans opérationnels annuels et présenté au comité de pilotage du système d'information (CPSI), présidé par le DGD-RS, qui valide le plan annuel et en suit les réalisations. La DSI pilote ensuite la réalisation de ces plans, et coordonne les activités de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des applications horizontales qui impliquent plusieurs directions fonctionnelles. Elle est également chargée de construire les systèmes d'information « métier » en réponse aux demandes exprimées par les différentes directions maîtres d'ouvrage. La DSI est en particulier responsable de l'intégration de ces différents systèmes au sein du système d'information global de l'établissement. L'objectif est d'harmoniser et de simplifier les processus et procédures de l'établissement. Elle apporte également son expertise et des services aux partenaires du Sud dans le cadre de projets en partenariat.

La fonction SI est entièrement mutualisée au niveau du site de Montpellier, à l'exception de certains centres des DOM, en raison de leur éloignement de la métropole (Antilles-Guyane et Réunion). Les informaticiens présents dans les DOM sont principalement dédiés à l'assistance aux utilisateurs, à l'exploitation des systèmes et à l'administration des réseaux. L'établissement a organisé un dispositif externalisé d'assistance aux utilisateurs qui fonctionne 24h/24 en raison de l'importance du nombre de personnels expatriés. Le siège du CIRAD et le centre de Nogent sur Marne bénéficient également d'informaticiens de la DSI. Il n'y a aucun support informatique dans les unités de recherche.

◆ Périmètre des SI du CIRAD

Le SI du CIRAD est construit sur le progiciel de gestion intégré « Oracle ». Si l'application ressources humaines (SIRH) et l'application de gestion des conventions en coûts complets sont intégrées à ce progiciel, les volets budget et comptabilité fonctionnent sur des progiciels spécifiques. Un logiciel de gestion du patrimoine immobilier a été mis en exploitation en octobre 2013.

• Ressources humaines (SIRH)

La mise en place de SIRH en 2006 a posé la première brique d'un référentiel unique qui gère l'ensemble des ressources humaines du CIRAD, notamment les processus d'avancement et de formation, et celles des partenaires accueillis (partenaires UMR, doctorants, stagiaires, chercheurs accueillis, etc.).

Gestion des conventions en coûts complets

Pour un EPIC tel que le CIRAD, la gestion et le suivi des activités contractuelles représentent plus d'un quart de son budget et la quasi-totalité de ses activités de recherche. Mis en place en 2009, le logiciel de gestion des « conventions en coût complet » (C3), permet de suivre non seulement la réalisation financière de la convention/projet et l'élaboration des comptes rendus mais il permet également de préciser la contribution aux axes stratégiques ainsi que l'impact en termes de zones géographiques d'intervention. Ce système a été complété en 2011 par la mise en place d'un module « prospect » qui, en amont de la signature de toute convention et tout au long de son montage, permet de s'assurer de sa pertinence scientifique et de sa viabilité financière.

◆ Le schéma directeur des systèmes d'information 2013-2016 (SDSI)

Annexe V

Un nouveau schéma directeur couvre les années 2013-2016. Il s'inscrit dans la continuité des deux premiers documents d'orientation élaborés à la suite de la construction du SI en 2002 : le plan stratégique du système d'information (2003-2007) a permis le passage de systèmes informatiques cloisonnés à un système d'information intégré et cohérent s'appuyant sur des outils et référentiels de base. Le schéma directeur du système d'information (2009-2011) avait pour premier objectif de permettre le pilotage de la stratégie exposée dans le contrat d'objectifs grâce à l'intégration cohérente des ressources humaines, de la fonction financière et des activités de recherche. Les chantiers d'évolution du SI pour la période 2013-2016 sont décrits en six axes :

- améliorer les outils de pilotage du CIRAD ;
- poursuivre l'intégration du SI ;
- gérer et valoriser le patrimoine numérique ;
- échanger, mieux collaborer ;
- proposer un appui à l'informatique scientifique ;
- améliorer la politique de sécurité du SI.

Depuis 1998, il existe au CIRAD une séparation entre l'informatique scientifique, positionnée au sein des unités, et l'informatique de gestion dont la DSI a la charge. L'informatique de gestion est principalement concernée par les deux premiers objectifs précités. L'enjeu principal concernant ces derniers est la simplification d'un dispositif portant actuellement 80 applications, et d'en étendre le périmètre, notamment en informatisant de nouveaux métiers (gestion des missions, accueil) et en faisant évoluer les applications existantes (les outils RH de gestion de carrière pour accompagner la gestion prévisionnelle des effectifs, par exemple). L'intégration accrue du SI autour de l'existant (Oracle) s'articulera autour du projet SIFIN (intégration des applications comptabilité, achats, ventes, immobilisations et budget). L'instrumentation des processus de gestion au sein d'un SI encore plus intégré devrait ainsi permettre des gains de productivité.

◆ L'insuffisance des crédits freine la réalisation des projets inscrits au SDSI

Dans le budget 2014, 415 000 € sont consacrés au maintien en conditions opérationnelles du SI et 680 000 € au développement des applicatifs et investissements. Pour les investissements SI, une réserve a été constituée il y a une dizaine d'années. De l'enveloppe initiale, reste aujourd'hui 1,5 M€ à répartir sur environ deux ans et demi. Les principaux projets qui seront financés sur cette enveloppe consistent à faire évoluer l'existant notamment pour adapter le SI au nouveau cadre réglementaire GPCP, et pour permettre aux applications RH de piloter la gestion prévisionnelle.

La réserve consacrée aux investissements SI s'épuise et le CIRAD se déclare dans l'incapacité de la renouveler. La priorité est aujourd'hui la refonte complète du système d'information comptable et financier autour du projet précité. Ce projet a été reporté à 2016, faute de moyens suffisants disponibles.

Tableau 11 : Budget estimatif 2014 dédié aux systèmes d'information en k€¹⁵

Organisme	Maintenance	Projets	Infrastructures	Externalisation	Total
CIRAD	415	1 421	2 006	929	4 771

Source : CIRAD.

¹⁵ Budget comprenant la masse salariale dédiée, à savoir les équipes SI régionales et SI MOA hors informatique scientifique (hors laboratoires).

◆ **Mutualisation des systèmes d'information (SI) aux niveaux national et international**

Au niveau de ses centres, et en particulier à Montpellier, le CIRAD a largement mutualisé ses dispositifs techniques. L'ensemble des sites (Agropolis International, IRSTEA, Institut agronomique méditerranéen – IAM -, Montpellier Sup Agro, AgroParisTech, IRD, Bioversity International, siège du CGIAR) sont interconnectés en fibre optique avec une gestion CIRAD qui mutualise l'accès au réseau régional et au-delà, au réseau national RENATER¹⁶.

Le CIRAD estime en revanche qu'au-delà de ces couches techniques, ou des applicatifs génériques par nature, les possibilités de mutualisation sont minimales voire inexistantes, le SI constituant la « colonne vertébrale » de l'organisme, son identité propre. Le seul type de mutualisation accessible adresse les couches basses du SI (à savoir les couches non structurantes), et non les processus qui gouvernent les différentes structures.

• **Perspectives au niveau régional et national**

Le CIRAD est néanmoins intéressé par deux grands projets de mutualisation, l'un relatif à l'hébergement, et l'autre à l'espace collaboratif.

Le premier, de niveau régional, intitulé « H2M » (Hébergement Mutualisé sur Montpellier) concerne le déploiement et l'exploitation d'un data center dédié à la communauté recherche et enseignement supérieur sur la région de Montpellier. Cette offre d'hébergement est portée par le groupement d'intérêt public RENATER (cf. annexe X), dont la convention constitutive a été amendée pour permettre une évolution de ses missions. Elle implique, outre le CIRAD, l'IRD, l'université de Montpellier (1, 2 et 3), l'École nationale supérieure de chimie de Montpellier – ENSCM -, le centre régional des œuvres universitaires – CROUS - et le rectorat de Montpellier. Face à un besoin croissant de surface d'hébergement, de densification et de puissance, le CIRAD considère qu'il pourrait ainsi bénéficier d'une qualité de services à laquelle il ne saurait avoir accès de façon isolée. L'organisme aurait en outre une meilleure maîtrise de ses coûts et disposerait d'une infrastructure maintenue et sécurisée, secourue par un véritable Plan de Reprise d'Activités (PRA). L'étude de faisabilité de ce projet vient de s'achever.

Le second projet est également porté par RENATER. Il s'agit d'adhérer à tout ou partie des services présents dans l'offre « Partage » qui propose un environnement d'outils collaboratifs pour le travail académique de groupes et d'échanges. Ce service est intégré à l'environnement numérique de l'établissement et basé sur le principe de la mutualisation. Le CIRAD a déjà mis en œuvre le service de « pont de visioconférence » qui lui a permis de se séparer de son propre pont.

La DSI va également migrer la solution d'échange de fichier en remplacement de la solution actuelle « FileX ». Est également testé actuellement le service de visioconférence sur le poste de travail afin de répondre aux besoins des expatriés en situation d'isolement.

• **Mutualisation dans le cadre de la politique tournée vers le Sud**

Le CIRAD cherche à répondre aux besoins du Sud en matière de SI. Il s'implique aux côtés de l'IRD et de RENATER, afin de promouvoir en Afrique de l'Ouest et centrale une consolidation des réseaux nationaux de la recherche et de l'enseignement (NREN, *National research and education network*) au travers du projet WACREN (West and Central Africa Research Education Network). Ces réseaux connectés avec les réseaux national RENATER et européen GEANT (*Gigabit European Advanced Network Technology*) visent à mieux desservir les structures de recherche locales (et, de fait, les chercheurs du CIRAD en poste sur place). Un projet européen a été déposé dans le cadre du programme Africa Connect II.

¹⁶ 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 V

En mai 2013, le CIRAD présentera au RITER (Réseau de la Recherche Ivoirien) une feuille de route et un premier package de MOOC (*Massive Open Online Course*)¹⁷.

De façon générale, le CIRAD adopte une démarche pragmatique et mutualise, dès que cela est possible, ses accès avec l'IRD. C'est le cas pour les délégations respectives des deux établissements au Cameroun.

◆ Externalisation

Le CIRAD a fait le choix de maintenir et de développer ses applications de gestion sans recourir à l'externalisation. La fonction « études et développement de logiciels » fait néanmoins l'objet d'une externalisation partielle. La fonction « gestion du parc informatique et assistance aux utilisateurs » est en revanche entièrement externalisée. Ce dispositif d'infogérance a été étendu aux trois DOM (Réunion, Guadeloupe, Antilles). A cet effet, un « *help desk* », mutualisé et couvrant un spectre horaire plus large, a été ouvert au profit de l'ensemble des utilisateurs. Il n'existe pour le moment aucun marché de tierce maintenance applicative ou d'hébergement de serveurs et d'applications.

7. Politique des achats

◆ Organisation de la commande publique au sein du CNRS

Pour répondre aux exigences réglementaires accompagnant la mise en œuvre de l'ordonnance de 2005 relative à la passation des marchés publics¹⁸, le CIRAD a mis en place un « groupe achat » en 2007, rattaché à la DITAM (cf. 1), qui a progressivement pris en charge le lancement des appels d'offres pour le compte des différentes directions. En avril 2013, suite aux recommandations de la mission IGAENR de 2011, ce groupe achats est devenu la délégation achats, directement rattachée à la DGD-RD.

La délégation achats, composée de cinq personnes, est basée à Montpellier. Elle est animée par un délégué achat et comprend quatre coordinateurs achats. Chacun d'eux est responsable du dossier de consultation pour le compte des personnes signataires de marché (PSM)¹⁹ et en étroite relation avec le prescripteur concerné. Dans les DOM, la délégation s'appuie sur des correspondants achats nouvellement nommés (un dans chaque DOM), pour qui l'achat reste cependant une activité marginale.

◆ Les achats « métier » et les achats « courants »

Le CIRAD, EPIC, n'est pas soumis au code des marchés publics (CMP) mais aux dispositions de l'ordonnance du 6 juin 2005.

Le CIRAD a choisi, pour des raisons d'efficacité, d'exclure du champ d'application de l'ordonnance, les achats réalisés à l'étranger. En 2010, ils représentaient un volume financier annuel de 4 M€, soit un peu moins de 10 % du montant total des achats.

¹⁷ Un MOOC, ou CLOM (Cours en ligne ouvert et massif) est une offre de formation à distance, de télé-enseignement. Les participants aux cours, enseignants et élèves, sont dispersés géographiquement et communiquent par Internet. Le qualificatif « massif » est lié au fait qu'en général un grand nombre de participants bénéficient de ces cours.

¹⁸ 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 et son texte réglementaire d'application, le décret n°2005-1742 du 30 décembre 2005 fixant les règles applicables aux marchés passés par les pouvoirs adjudicateurs mentionnés à 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.

¹⁹ Les personnes signataires du marché sont les responsables des entités internes du CIRAD, compétentes pour le lancement, la signature et la gestion des marchés de leur entité. Elles sont chargées d'identifier les besoins dont la satisfaction est nécessaire à l'exercice de leur activité, de définir ces besoins le plus précisément possible, de conduire les procédures de consultation de la concurrence, de passation et d'exécution des marchés. Elles ont reçu délégation de signature et agissent dans le cadre et les limites de la délégation donnée aux ordonnateurs, notamment dans le respect du niveau d'engagement des dépenses et des notifications budgétaires.

Annexe V

Pour les achats scientifiques, dits achats « métiers », ce sont les directeurs d'unités qui sont désignés comme personnes signataires de marché (PSM). Les directeurs d'unités des DOM résidant en métropole peuvent déléguer la prise en charge de la procédure au directeur régional DOM concerné. Les natures d'achats concernés sont :

- les produits spécifiques de laboratoire ;
- les fournitures et services propres aux UR ;
- les équipements scientifiques ;
- les prestations scientifiques coordonnées par chaque UR.

Pour les achats courants, les PSM se situent au niveau des services centraux (DRS, DSI, RDH, DCAF, DITAM, DR-IF, DR-LR, DR-DOM...). Chaque PSM engage l'ensemble du CIRAD dans son domaine de responsabilité. Les marchés signés par les PSM des services centraux pour tout ou partie du CIRAD s'imposent, selon le cas, à l'ensemble du CIRAD ou aux structures concernées. Les besoins sont évalués en fonction de la nature de l'achat : au niveau de chaque unité pour les achats métier, au niveau de la France métropolitaine pour les autres achats.

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

En dessous des seuils européens (marchés dit « formalisés »), fixés à 207 000 € HT pour les marchés de fournitures et de services et 5 186 000 € HT pour les marchés de travaux, le CIRAD a mis en place des procédures qui lui sont propres :

- à partir de 20 000 €, le service acheteur doit transmettre une fiche d'analyse de l'achat réalisé à la délégation achats ;
- à partir de 90 000 €, un cahier des charges est rédigé, le marché est publié sur le portail achats et sur un support adapté, et la saisine préalable de la délégation achats est recommandée ;
- à partir d'un seuil supplémentaire de 500 000 € pour les seuls achats de travaux, la rédaction d'un cahier des charges, la publication du marché sur le portail achat et sur un support adapté et une information obligatoire de la délégation achats sont requises.

Une commission consultative permet de formaliser l'ouverture et l'analyse des candidatures et des offres. Sa composition est variable selon les seuils établis et la nature des offres à traiter.

Annexe V

Tableau 12 : Composition de la commission de consultation en fonction des seuils

Marchés de fournitures, de services ou de travaux			
De 20 000 à 90 000 €	Fournitures et Services de 90 000 € à 207 000 €	Travaux de 90 000 € à 500 000 €	Travaux de 500 000 € à 5 186 000 €
Pas de formalisme imposé	A minima trois personnes laissées à l'appréciation de la PSM (délégation Achats, délégation juridique etc.)	- le demandeur, gestionnaire de contrat ; - la PSM ; - le directeur technique ; - un membre de la délégation achats ; - un membre de la délégation Juridique ou leur représentant dûment mandaté y compris dans les DOM et toute personne susceptible d'être concernée par la consultation	- le DGD-RD ou le directeur de département ou e directeur régional ; - le directeur technique ; - le demandeur, gestionnaire de contrat ; - un membre de la délégation achats ; - un membre de la délégation Juridique ou leur représentant dûment mandaté y compris dans les DOM et toute personne susceptible d'être concernée par la consultation

Source : CIRAD.

Le conseil d'administration est informé de tous les marchés de plus d'1 M€ et se prononce sur les marchés de plus de 1,5 M€.

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

- délais de traitement des consultations ;
- pondération des critères (priorité au critère prix, pondéré à hauteur de 60 %).

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

Tableau 13 : Évolution entre 2010 et 2013 du volume total d'achats du CIRAD (dépenses engagées, en €)

Directions régionales	Dépenses engagées 2010 (en €)	Dépenses engagées 2011 (en €)	Dépenses engagées 2012 (en €)	Dépenses engagées 2013 (en €)
France métropolitaine	32 257 340	35 356 515	26 400 556	29 130 196
DOM	9 016 605	9 619 074	7 429 243	8 309 513
TOTAL	41 273 945	44 975 589	33 829 799	37 439 708

Source : CIRAD.

Annexe V

Tableau 14 : Évolution des achats du CIRAD par type de marché et de procédure (en M€)

Type de marché	Procédure adaptée		Procédure formalisée	
	Montants marchés 2012	Montants des marchés 2013	Montants marchés 2012	Montants des marchés 2013
Marchés de travaux	1,730	0,850	0	0
Marchés de fournitures	0,460	0,470	0,220	0,150
Marchés de service	4,950	0,610	7,270	0,250
Total	7,14	1,93	7,49	0,4

Source : CIRAD.

◆ **Cartographie des risques**

Il existe une cartographie générale des risques, mais il n'existe pas encore de cartographie spécifique des risques en matière de commande publique au CIRAD.

◆ **La dématérialisation reste embryonnaire**

La dématérialisation est mise en œuvre au niveau des consultations depuis 2007, grâce à l'outil MARCO (éditeur Agysoft).

Le CIRAD n'a pas mis en place de carte « affaires »²⁰ ni de carte « achat »²¹. L'achat des fournitures de papeterie est dématérialisé via le catalogue du fournisseur. Une procédure spécifique, couplée aux commandes effectuées *via* le logiciel comptable de l'établissement (logiciel X3), sécurise les transactions.

Cependant la dématérialisation complète du traitement des achats a été remise à plus tard pour des raisons budgétaires.

◆ **Mutualisation**

• **Des marchés mutualisés au périmètre variable**

Le CIRAD adhère à divers marchés mutualisés nationaux. Cette centralisation peut intervenir à différents niveaux, le périmètre géographique des marchés étant examiné à chaque consultation. Il peut s'agir :

- soit de l'ensemble de l'établissement, comme pour les marchés d'assurance responsabilité civile, prévoyance santé ou infogérance ;
- soit des achats nationaux (métropole et DOM), comme pour les marchés de voyages, micro-ordinateurs, télécommunications, balances, hottes, etc. ;
- soit uniquement la France métropolitaine, comme c'est le cas pour les marchés de fournitures de bureau, de mobilier, de déménagement.

• **La participation aux groupements nationaux et aux projets pilotés par le service des achats de l'État (SAE)**

Le CIRAD participe aux groupements de commande piloté par le service des achats de l'État (SAE).

²⁰ La carte affaires permet au porteur de régler les frais professionnels relatifs aux déplacements et aux repas de mission et de menus achats urgents, sur un compte au nom du porteur, mais avec un débit décalé de ces dépenses, qui sont remboursées par l'établissement. Le délai de remboursement des dépenses est raccourci.

²¹ La carte achat est une carte nominative qui permet l'achat de dépenses autorisées, à l'exclusion de retrait en numéraire.

Annexe V

Il est notamment partie prenante des projets régionaux « Aïda »²². Lors de la vague 1, il a adhéré à l'offre mutualisée concernant six segments d'achats (travaux de construction ; entretien immobilier ; micro-ordinateurs ; prestations informatiques ; abonnements ; voyages). L'organisme a été particulièrement impliqué dans le dossier Aïda-Régions concernant l'entretien et la maintenance. Le groupe de travail était piloté par l'un des coordonnateurs achat du CIRAD. Les conclusions de ce groupe de travail, portées à la préfecture, ont permis de lancer le premier marché inter-opérateurs sur la maintenance des ascenseurs. Un second projet concernant le nettoyage des locaux est à l'étude. Le CIRAD participe également au marché de formations et au projet GAUSS (groupement d'achats universels scientifiques) d'achats de consommables scientifiques, tous deux également portés par le SAE.

N'étant pas membre statutaire de l'AMUE²³, le CIRAD n'a pas participé au marché « MATINFO » dédié à l'achat de matériel informatique (cf. Annexe XI). Il a donc négocié ses achats en matériel informatique à titre individuel. En 2010, un marché a été passé sous forme de procédure négociée, et a permis de réaliser un gain de l'ordre de 20 %.

- **La spécificité internationale**

La mission internationale du CIRAD et sa représentation dans les DOM limite néanmoins sa participation aux groupements de commandes nationaux. En effet, les groupements de commande ne prennent pas en compte le positionnement géographique du CIRAD. Les demandes effectuées au sein des groupes de travail visant à intégrer au moins les ROM-COM dans le périmètre du marché sont généralement écartées par les autres opérateurs.

Le périmètre spécifique des besoins du CIRAD explique qu'il n'utilise pratiquement pas les services de l'union des groupements d'achats publics (UGAP). Une première tentative sur la commande de papier a dû être abandonnée car l'offre était devenue trop chère selon le CIRAD (révision haussière trop fréquente et non contrôlée par le CIRAD). Un essai récent concernant les mobiliers de bureau a également dû être abandonné, car aucune garantie n'aurait pu être apportée par l'UGAP au vu des processus mis en place par le CIRAD. Le CIRAD a toutefois souscrit au marché de l'UGAP concernant le progiciel « e-attestations » permettant de collecter et valider les pièces justificatives, les certificats et autres attestations des titulaires de marché, *via* une plateforme de dématérialisation prenant en compte les évolutions réglementaires.

- ♦ **Le CIRAD n'a pas mis en place de plan d'action achats**

Compte tenu de la création récente de la délégation achats, le CIRAD n'a pas encore élaboré de plan d'action achats.

8. Ressources propres

- ♦ **Un modèle économique particulier : la place des ressources propres dans la stratégie et le budget de l'organisme**

²² En 2011, le SAE a lancé le projet *Aïda* dans le cadre de son programme de professionnalisation des achats des établissements publics de l'État. *Aïda* avait pour objectif la recherche d'opportunités de gains achats par des groupes de travail inter-établissements. Une deuxième vague de ce projet a été organisée fin 2012-début 2013. En octobre 2013, le SAE a déployé *Aïda* avec un nouveau projet « *Aïda en régions* » visant à moderniser les achats des établissements publics en aménagement et en entretien immobilier dans sept régions pilotes : l'Alsace, la Basse-Normandie, la Bretagne, le Centre, le Languedoc-Roussillon, Provence-Alpes-Côte-D'azur et Rhône Alpes. Dans le cadre d'*Aïda en régions*, l'objectif des groupes de travail inter-établissements est de recenser les « bonnes pratiques achats » déjà existantes en matière d'aménagement et d'entretien immobilier.

²³ Agence de mutualisation des universités et établissements (cf. Annexe X).

Annexe V

Le CIRAD définit la notion de modèle économique dans son contrat d'objectifs comme « *l'adéquation des ressources de l'établissement à l'exercice des missions intégrées (recherche, innovation et transfert, expertise, appui aux politiques publiques) qui lui sont confiées, en lui donnant les moyens de déployer sa stratégie dans toutes ses composantes, notamment par la préservation de son équilibre budgétaire et de sa capacité d'investissement* ». En ce sens, le CIRAD présente un modèle économique spécifique qui le pousse à « *augmenter ses ressources autres que la subvention pour charge de service public (SCSP)* », et à « *améliorer les marges sur conventions* ».

Depuis sa création, le CIRAD indique avoir promu une culture « économique » et une gestion de type privé qui correspondait à son statut d'EPIC, mais aussi à son mode de financement mobilisant un fort taux de ressources contractuelles. Les unités sont considérées comme des « *unités de profit* » et doivent dégager une marge (cf. 4), afin de pouvoir assurer dans les meilleures conditions le financement de l'emploi au titre de la mission de service public du CIRAD, car les subventions d'État ne couvrent pas la masse salariale (subventions légèrement inférieures au coût total des salariés en CDI).

En 2013, le budget du CIRAD est de 179 M€, dont 49 M€ de ressources propres (27,5 %) (cf. Tableau 4). Les ressources propres du CIRAD proviennent principalement de contrats de recherche pluriannuels financés ou cofinancés par des acteurs publics nationaux (collectivités locales, ministère des affaires étrangères, ANR...), des acteurs publics étrangers de ses zones d'intervention (ministère de l'agriculture de Madagascar par exemple...), des acteurs publics internationaux (Union européenne, Organismes des Nations Unies,...) et des opérateurs privés français ou étrangers (fondations, grands groupes, producteurs...). Les prestations de service et ventes de produits (analyses, formations, matériel végétal) contribuent pour une part plus faible aux ressources propres de l'organisme, de même que les produits des redevances et licences.

Tableau 15 : Évolution des ressources externes (hors cotraitance) en M€

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Collectivités locales ²⁴	5,583	5,151	6,154	4,183	3,762	3,8
Autres fonds publics français ²⁵	9,928	11,83	10,465	11,706	10,884	10,85
UE (fonds structurels) ²⁶	5,418	5,841	6,999	9,284	9,594	9,514
UE (recherche et développement hors fonds structurels) ²⁷	5,115	5,386	5,082	5,111	5,012	5,02
Organismes internationaux et fonds publics étranger ²⁸	5,866	5,934	5,879	6,106	4,736	4,536
Privé et divers ²⁹	14,5	14,5	14,111	16,064	13,617	13,459
Total	46,41	48,642	48,69	52,454	47,605	47,179

Source : CIRAD.

²⁴ Les financements « collectivités locales » proviennent essentiellement de celles des DOM, et pour une faible part de la région Languedoc-Roussillon et de la région Île-de-France.

²⁵ L'appellation « autres fonds publics » recouvre essentiellement l'ANR et le Ministère de l'agriculture

²⁶ Les fonds structurels de l'UE sont affectés aux programmes opérationnels (PO) 2007-2013 dans les DOM.

²⁷ Les produits de l'UE sur fonds de recherche et de développement sont issus de la fin du 7^{ème} programme cadre de recherche et développement technologique.

²⁸ Les fonds internationaux ont pour origine les grands bailleurs internationaux, spécialisés ou non, avec lesquels le CIRAD a contractualisé.

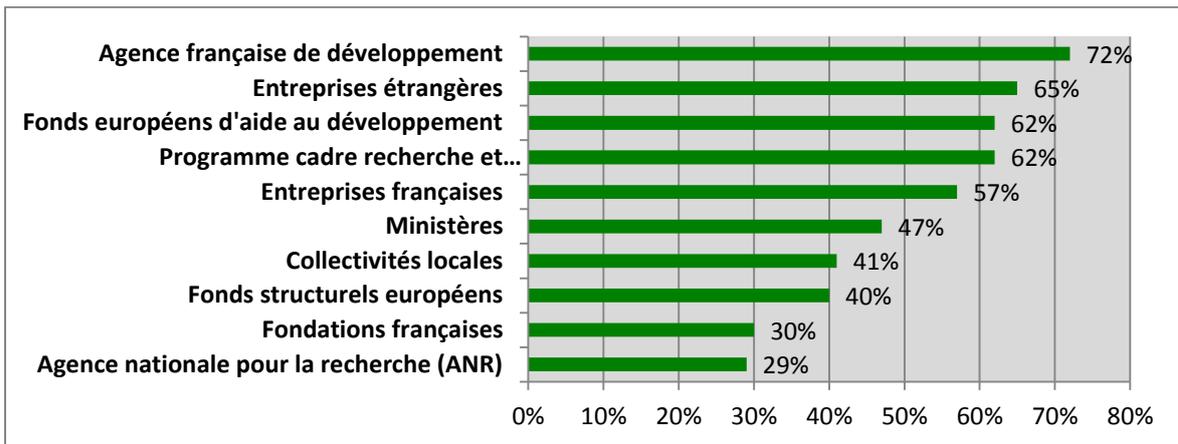
²⁹ Les ressources issues du secteur privé proviennent pour l'essentiel de contrats de recherche conclus avec les acteurs privés engagés au Sud, et/ou portant sur des productions végétales présentes dans « les Sud ».

Annexe V

Globalement, sur la période 2008 -2012, le CIRAD a mobilisé des financements européens à un niveau élevé. L'Europe apparaît comme le premier de ses bailleurs de fonds, ce qui correspond à 30 % du total de ses ressources propres en 2012, contre presque 21 % en 2008.

Les financements européens mobilisés par le CIRAD relèvent principalement de trois sources : le programme cadre recherche et développement technologique (PCRDT), les fonds d'aide au développement et les fonds structurels. Les fonds européens de recherche et les projets de développement représentent actuellement environ 10 % de la totalité des produits externes. Depuis 2008, cette source de financement est stabilisée dans une fourchette annuelle de 5 à 5,4 M€. Les autres financements correspondent pour l'essentiel à des fonds structurels européens qui sont engagés dans le cadre d'opérations d'appui aux équipes implantées dans les DOM. La part des financements sur fonds structurels est croissante.

Graphique 2 : Taux de financement des conventions par bailleur (%)



Source : CIRAD. Traitement mission.

Le CIRAD fait face depuis plusieurs exercices budgétaires à une situation financière structurellement déficitaire (les charges d'exploitation étant supérieures aux produits d'exploitation) mais le centre est actuellement sur une phase de redressement.

Tableau 16 : Formation du résultat. 2012 et 2013 (M€)

	Réalisation 2012	Réalisation 2013
Produits d'exploitation	194,4	196,3
Charges d'exploitation	201,2	199,8
Résultat d'exploitation	-6,8	-3,5
Résultat financier	3,2	1,8
Résultat exceptionnel	-0,2	0
Résultat	-3,8	-1,7

Source : CIRAD. Rapport de gestion 2013.

Ce déficit financier a, selon le CIRAD, résulté de plusieurs facteurs, selon le CIRAD, liés aux contrats :

- une focalisation plus forte des équipes sur des réponses aux appels d'offres des bailleurs institutionnels français qui ne financent que les coûts additionnels des projets (agence nationale de la recherche, programme « investissements d'avenir », Agropolis fondation...);
- un renouvellement globalement insuffisant du portefeuille de contrats de l'établissement et une diminution des marges réalisées ;
- la baisse de l'expertise et des prestations de service ;

Annexe V

- la forte baisse des projets sur financements *Europaid* (les financements *Europaid* correspondent aux fonds de la direction générale du développement de la Commission européenne), très rémunérateurs ;
 - une augmentation du nombre de salariés sur contrats à durée déterminée (CDD) sur ressources contractuelles et un désengagement relatif des salariés sur contrats à durée indéterminée (CDI) dans l'exécution des contrats signés ;
 - une augmentation croissante des charges de maintenance et de fonctionnement des infrastructures de recherche, ce qui dégrade les marges réalisées sur les projets mobilisant ces infrastructures.
- ◆ **Les unités de recherche sont le levier principal de la croissance des ressources propres**

Les unités de recherche, conçues comme des entités « économiquement rentables », doivent dégager des bénéfices pour contribuer à l'équilibre budgétaire de l'établissement. Le CIRAD a décidé d'élaborer avec chaque unité « un pacte de développement des ressources propres ».

Encadré 5 : Le « Pacte de développement des ressources propres »

En partant du projet scientifique et de l'analyse de leur portefeuille de contrats, le CIRAD a entrepris en janvier 2013 d'identifier avec chacun de ses unités les progrès possibles et les dynamiques de croissance de financement de la recherche et de l'expertise. Cette démarche s'inscrit dans un pas de temps pluriannuel avec une première phase couvrant la période 2014-2016. L'enjeu est de faire croître le montant des ressources générées et des marges réalisées grâce à une meilleure cohérence entre le projet scientifique et partenarial des unités et des projets contractuels plus rentables financièrement. Cet objectif général se décline en trois objectifs spécifiques :

- ◆ Objectif spécifique 1 : à court terme (2014-2015), permettre au CIRAD de retrouver des marges de manœuvre financières pour pouvoir financer ses charges courantes à un niveau de fonctionnement satisfaisant, sans avoir recours, sur l'exercice budgétaire, à des opérations financières et comptables à caractère exceptionnel ;
- ◆ Objectif spécifique 2 : à moyen terme, redéployer le financement des activités existantes sur des bailleurs de fonds susceptibles d'améliorer la marge sur les contrats et développer de nouveaux produits susceptibles d'être vendus sur des marchés économiquement profitables ;
- ◆ Objectif spécifique 3 : créer les conditions d'un rééquilibrage durable des comptes de l'établissement avec un niveau d'emploi satisfaisant, en articulant mieux les activités scientifiques/le partenariat/ les finances et en ciblant le renouvellement des compétences existantes sur les domaines identifiés comme les plus porteurs au croisement de ces trois valences.

Le plan d'action, résultat des réflexions d'un groupe de travail comprenant des directeurs d'unités, des représentants des directions de départements, de la délégation à la valorisation et de la DCAF, et animé par le DGD-RD, se décline en quatre chantiers opérationnels :

- ◆ « stratégie Bailleurs et développement économique » : améliorer et pérenniser les ressources pour atteindre les objectifs scientifiques et partenariaux ;
- ◆ « expertises » : générer à court terme des ressources en relançant et en développant la vente d'expertise intégrée aux projets scientifiques des UR ;
- ◆ « communication » : informer régulièrement et clairement sur la situation financière pour mobiliser durablement les équipes ;
- ◆ « évaluation et reconnaissance » : évaluer et reconnaître l'implication des collectifs et des agents du CIRAD dans la génération de nouvelles ressources contractuelle.

Source : CIRAD.

- ◆ **Le mode de gestion par projet : rapprocher la programmation scientifique et la programmation budgétaire**

En application du contrat d'objectifs, programmation scientifique et programmation budgétaire sont couplées selon une approche intégrée des activités scientifiques et contractuelles, des ressources humaines, du dispositif géographique et des partenariats.

Annexe V

Les principaux besoins en termes de pilotage du CIRAD découlent d'une logique de résultat. Ils se traduisent par la nécessité, pour l'établissement, d'évaluer la performance de ses activités ainsi que des différentes missions qui lui sont confiées au moyen d'indicateurs, afin de suivre leur contribution à l'équilibre financier général, d'une part, et de mieux appréhender l'allocation des ressources humaines, techniques et financières, d'autre part.

Pour répondre à ces besoins de pilotage et de gestion, le CIRAD s'appuie sur un modèle de comptabilité analytique qui s'articule autour de deux notions majeures : la structure analytique elle-même, et la gestion des projets contractuels (ou conventions) en coûts complets.

- **La structure analytique**

Conformément aux arbitrages rendus par le Premier ministre en novembre 2013, le décret modificatif n°2014-28 du 3 mars 2014^{30a} a permis au CIRAD de conserver son régime antérieur de comptabilité privée après la mise en œuvre du nouveau décret sur la gestion budgétaire et comptable publique du 7 novembre 2012.

La structure analytique actuelle du CIRAD repose sur un outil unique appelé « affaire ». Ces affaires permettent d'identifier un projet contractuel y compris dans sa composante la plus fine (le lot), ou, s'agissant d'une activité non contractuelle, une nature particulière de dépenses, en fonction des différents besoins de suivi de gestion.

Une affaire est identifiée par un code à six chiffres :

- les deux premiers chiffres renseignent sur le financement de l'activité, du projet ou du lot du projet auquel l'affaire se rapporte avec :
 - 21 : pour la subvention pour charges de service public ;
 - de 29 à 67 : pour les bailleurs publics ou privés ;
 - de 71 à 91 : pour les ventes de produits et prestations diverses (facturations internes ou externes) ;
- les quatre chiffres suivant renvoient à un ordre chronologique de création des affaires dans le système d'information.

Chaque affaire est rattachée à quatre axes d'analyse :

- hiérarchique, qui renseigne sur l'unité organisationnelle (unité de recherche / services de la direction générale) concernée par la charge et /ou le produit ;
- géographique, qui informe sur le pays d'exécution du budget ;
- projet (qu'il soit contractuel ou non) ;
- type de financement.

L'analyse sur l'un ou l'autre des axes s'effectue par consolidation de données portées par les affaires, briques de base du système analytique actuel.

Un plan comptable très détaillé vient compléter le système selon d'autres axes d'analyse.

- **La gestion des projets contractuels en coûts complets**

Tous les projets contractuels du CIRAD sont gérés en coût complet depuis 2009.

Cette méthode prend en compte la totalité des charges réelles nécessaires à l'exécution des projets contractuels. Elle s'appuie sur la structure analytique de l'établissement pour identifier tous les coûts directs nécessaires à la bonne exécution des conventions.

³⁰ Modifiant le décret statutaire n°84-429 du 5 juin 1984 portant création et organisation du CIRAD.

Annexe V

A ces frais directs est ajouté un montant de frais indirects répartis par l'application d'un taux sur le montant des salaires et charges de chaque convention. Ce taux de frais indirects est déterminé annuellement après l'arrêté des comptes. Il est fondé sur l'évaluation du total des coûts de structure de l'établissement, soit l'ensemble des coûts nécessaires au fonctionnement de l'établissement qui ne peuvent pas être rattachés directement aux projets contractuels.

Il n'existe pas au CIRAD de mécanisme spécifique de prélèvement financier sur les conventions destiné à financer les fonctions support. La totalité du coût des services support est imputée sur les contrats et bénéficie du cofinancement apporté par les bailleurs externes.

La qualité de cette gestion a été reconnue par la commission européenne qui a accordé au CIRAD, en mars 2012, le certificat de méthodologie (CoM) pour les projets relevant du septième programme-cadre de recherche et développement technologique (PCRDT). Cet agrément obtenu après l'audit du système de comptabilité analytique des projets permet au CIRAD, dans le cadre des contrats du septième programme-cadre, d'être financé sur la base du coût complet, intégrant donc le remboursement des frais indirects sur la base des frais réels³¹.

Encadré 6 : Le suivi des ressources contractuelles au CIRAD

Quatre indicateurs financiers ont été définis afin d'évaluer les projets contractuels en termes de contribution à l'équilibre financier de l'établissement. Ils sont calculés pour chaque convention et font l'objet d'un suivi tout au long du cycle de vie du projet contractuel. Ces indicateurs sont :

- ◆ l'impact financier direct (IFD) : cet indicateur mesure la contribution d'un contrat une fois couverts les coûts directs additionnels engagés pour la réalisation du contrat : missions, achats externes de produits et de services, etc. ;
- ◆ le taux de couverture des CDI : ce taux est le rapport entre l'IFD et le coût des CDI imputés sur le contrat ;
- ◆ l'impact financier complet (IFC) : cet indicateur se distingue de l'IFD par les coûts indirects incorporés. Cet impact a vocation à être positif afin d'assurer la couverture des coûts indirects liés au personnel supplémentaire recruté sur projet. Dans le cas contraire, il constitue une alerte pour la signature des offres et du contrat sans la bloquer systématiquement, les choix stratégiques prévalant sur la rentabilité financière ;
- ◆ le taux de financement externe (TFE) : il mesure le rapport entre le chiffre d'affaires (CA) du contrat et le coût complet du projet contractuel (CC). Le coût complet inclut l'ensemble des coûts directs, y compris les coûts des CDI imputés au contrat, les frais liés à la mobilité géographique ainsi que les coûts indirects. Le coût complet est la référence pour définir les plafonds de délégation de signature.

Source : CIRAD.

L'amélioration de la gestion des contrats en coût complet devrait se poursuivre avec la refonte de la comptabilité analytique et la mise en place d'un nouveau logiciel budgétaire et comptable mieux adapté aux besoins, l'ensemble étant adossé à un système financier intégré dans le cadre de la mise en place de la partie budgétaire de la nouvelle gestion budgétaire et comptable publique, à laquelle le CIRAD demeure soumis.

Le préciput ANR³² est géré par la DGD-RS dans le cadre de la politique incitative du CIRAD. Il est reversé à 50 % aux dépenses d'investissement de recherche (équipements, plateformes, etc.) et à 50 % aux dépenses communes de recherche.

³¹ Et non sur la base d'un forfait de 60% des coûts directs (« full flat cost ») comme c'est le cas de autres organismes de recherche

³² L'ANR verse aux établissements dont les projets ont été sélectionnés, un préciput correspondant à une partie des aides allouées (11 % en 2013).

9. International

◆ **Le CIRAD est, par nature, tourné vers l'international**

L'activité internationale est au cœur des missions et des activités du CIRAD qui inscrit ses recherches dans le cadre du développement agronomique au Sud, et contribue à l'élaboration d'une organisation mondiale de la recherche agronomique. Parmi les avantages comparatifs principaux mis en avant par le CIRAD, figure sa capacité de médiation entre pays du Nord et pays du Sud.

A l'étranger, le CIRAD a privilégié une stratégie d'insertion de ses chercheurs dans les universités et les centres de recherche des partenaires locaux : il ne dispose ainsi pas d'infrastructures propres à l'étranger.

La mobilité géographique des scientifiques que ce soit dans l'Outre-Mer français ou à l'étranger est constitutive de la mission du CIRAD dans le cadre de sa politique conduite avec ses partenaires du Sud.

◆ **Une organisation partenariale innovante : les dispositifs en partenariats à l'étranger**

En 2008, le CIRAD a souhaité concentrer son réseau à l'étranger autour de ses priorités stratégiques. En instaurant ses « dispositifs en partenariats » (DP) selon diverses modalités (réseau ou centre d'excellence, de préférence régional, avec des activités d'enseignement supérieur, etc.), le CIRAD s'est doté d'un dispositif institutionnel qui place ses partenariats au centre de sa politique de coopération au Sud, au plus près de ses priorités stratégiques.

Un « dispositif en partenariat » regroupe un ensemble de partenaires autour d'une thématique de recherche partagée. Le champ géographique couvert par le dispositif est variable : il existe des pôles à vocation nationale ou régionale dans les pays du Sud ; les pôles dans l'Outre-Mer français ont, quant à eux, un rayonnement régional. Le dispositif est piloté collégialement par l'ensemble des partenaires. En principe, il est placé sous la gouvernance de trois instances : un comité de pilotage, instance décisionnelle et d'orientation où siègent les directions des institutions membres ; un comité scientifique, formé de personnalités internes et externes et une cellule de coordination qui gèrent les activités au quotidien. Les présidences sont tournantes selon les modalités inscrites dans les accords. Chaque institution membre s'engage dans la durée à mettre à disposition des ressources humaines, matérielles et financières afin d'atteindre des perspectives et objectifs communs.

Le CIRAD alloue des ressources par le biais de mesures incitatives spécifiques : équipement, financement de thèses ou de post doctorants, de missions et d'échanges, organisations de séminaire. Des animateurs de DP sur le terrain et des correspondants à Montpellier, dotés de lettres de mission spécifiques, assurent la bonne animation scientifique et partenariale de ces dispositifs.

Dans le dialogue de contractualisation des activités des unités, pilotées par les directions de département, le partenariat tient une large place en particulier au travers de la participation des unités au DP.

Annexe V

Encadré 7 : les 12 critères formulés pour identifier et construire les dispositifs en partenariat

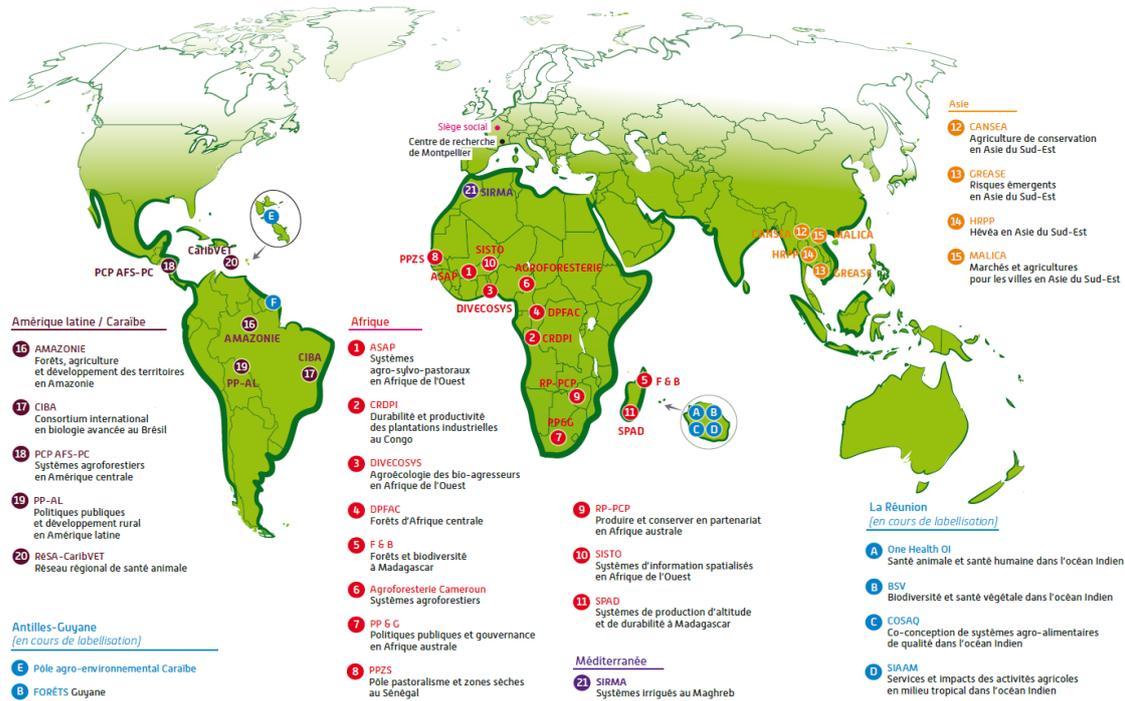
- ◆ construction sur un projet scientifique bien défini ;
- ◆ thématiques scientifiques prioritaires pour le Cirad comme pour ses partenaires ;
- ◆ validation institutionnelle garante de la pérennité du système et de la cohérence avec les missions respectives des partenaires ;
- ◆ masse critique de chercheurs et de moyens du Cirad et de ses partenaires ;
- ◆ production scientifique devant respecter une exigence de qualité ;
- ◆ implication des systèmes nationaux de recherche agronomique ;
- ◆ rayonnement régional et/ou continental ;
- ◆ mobilisation des partenaires de recherche française et internationale ;
- ◆ priorité donnée à l'enseignement supérieur, en particulier avec l'université ;
- ◆ instances de gouvernance et procédures d'évaluation formalisées avec les partenaires ;
- ◆ contribution à des projets majeurs dans leur thématique ;
- ◆ portefeuille significatif de projets financés, comme preuve de capacité et de conviction vis-à-vis des bailleurs.

Source : CIRAD.

Le CIRAD a récemment redéfini la notion de dispositif en partenariat. Celle-ci est désormais réservée à des structurations à l'étranger et ne concerne plus les DOM. Les « pôles » des DOM ne sont désormais plus comptés à ce titre. Le CIRAD a mis en place 21 dispositifs en partenariat. Sur les 192 cadres scientifiques en expatriation, 133 sont positionnés dans un dispositif en partenariat.

Le réseau des scientifiques du CIRAD à l'étranger et l'affectation de ceux-ci (chercheurs, stagiaires, doctorants, etc.) est piloté par la direction générale au travers des activités et des projets de recherche conduits par les unités et les départements. Chaque nouvelle affectation à l'étranger est proposée par les unités, instruite par les départements et décidée par la direction générale.

Graphique 3 : Les 21 dispositifs en partenariat



Source : CIRAD.

◆ **Le CIRAD appuie son action internationale sur un réseau de huit directions régionales à l'étranger**

Le CIRAD mène des activités de coopération avec plus de 90 pays et appuie ses activités sur un réseau de huit directions régionales :

- une en Amérique du Sud (Brésil) ;
- cinq en Afrique (Afrique de l'Ouest côtière ; Afrique de l'Ouest continentale ; Afrique centrale ; Afrique orientale et australe et Madagascar) ;
- deux en Asie (Asie du Sud-Est continentale et Asie du Sud-Est insulaire).

Les directions régionales du CIRAD à l'étranger sont chargées d'une mission de représentation institutionnelle mais surtout d'interface avec les partenaires étrangers dans le cadre d'une animation scientifique commune qui soit en cohérence avec la stratégie géo-partenariale de l'établissement.

Les directions régionales sont le plus souvent associées aux services de l'ambassade concernée et sont toujours en relation avec leurs responsables. En fonction de la volonté de l'ambassadeur, les directeurs régionaux peuvent être considérés comme membres à part entière du service de coopération et d'action culturelle (SCAC) et peuvent participer aux réunions de service de l'ambassade. Les liens sont également nombreux avec les attachés agricoles ou de développement économique, qui font souvent appel au CIRAD et à ses experts sur le terrain du fait de leur insertion dans les pays où ils travaillent (intégration aux instituts et aux ministères locaux). Les directions régionales du CIRAD ont également des relations très étroites avec les représentations de l'IRD, et le cas échéant celles du CNRS. Ces représentations partagent parfois les mêmes bureaux et organisent conjointement diverses manifestations scientifiques.

Annexe V

Les directeurs régionaux (DR) sont également représentants des membres du consortium Agreenium (cf. 1.4.2) et ils y consacrent une partie de leur activité (60 %) dans le cadre de sa direction des relations internationales mutualisées (DRIM). Ils ont développé à ce titre des liens avec les universités et les écoles agronomiques dans leur région de mandat.

Les DR contribuent à l'élaboration et à la négociation des projets soumis aux investisseurs publics et privés et fournissent un appui organisationnel aux missions entrantes et sortantes. Elles préparent les accords de partenariat ou de coopération et veillent à leur exécution.

Elles assurent une mission de veille scientifique consistant à analyser le contexte dans lequel ceux-ci sont amenés à travailler.

Sous la responsabilité du DGD-RS, les directions régionales contribuent à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie scientifique et partenariale du CIRAD. En concertation avec les responsables de départements, d'unités de recherche et les autres membres de la DGD-RS, elles sont responsables de la préparation et du suivi du schéma régional du CIRAD dans leur zone et contribuent à renforcer les dispositifs partenariaux dans lesquels collaborent les équipes du CIRAD.

Représentantes de la direction générale et des directions des départements auprès du personnel du CIRAD, elles tiennent les agents informés de la politique générale de l'établissement et informent également, en tant que besoin, les agents d'Agreenium en poste dans la région. Elles veillent aux bonnes conditions de travail et de vie des personnels chercheurs, doctorants, stagiaires, d'Agreenium et de ses membres, en situation d'expatriation dans leur zone.

Au niveau de la gestion, les directions régionales à l'étranger préparent leur budget annuel et suivent les procédures administratives et financières du CIRAD. Les directions régionales bénéficient des appuis des services centraux de l'établissement et s'appuient localement sur un secrétariat ayant des compétences en comptabilité, informatique et documentation. Elles font appel aux capacités locales pour assurer leurs activités d'appui logistique.

Tableau 17 : Affectations géographiques des agents classés payés du CIRAD en mars 2014 (en personnes physiques)

Localisation	Nombre d'agents par pays d'affectation	Total par zone
Direction régionale pour l'Afrique centrale		17
Cameroun	14	-
Congo	3	-
Direction régionale pour l'Afrique orientale et australe		15
Afrique du Sud	2	-
Botswana	1	-
Kenya	5	-
Mozambique	2	-
Zimbabwe	5	-
Direction régionale pour l'Afrique de l'Ouest continentale	-	19
Bénin	4	
Burkina	15	
Direction régionale pour l'Afrique de l'Ouest côtière	-	14
Sénégal	14	-
Direction régionale Madagascar et les pays de la COI (hors Réunion et Mayotte)	-	18
Madagascar	18	-
Méditerranée	-	13
Arabie Saoudite	1	-
Égypte	1	-
Italie	1	-

Annexe V

Localisation	Nombre d'agents par pays d'affectation	Total par zone
Espagne	2	-
Maroc	6	-
Tunisie	2	-
Direction régionale pour le Brésil	-	22
Brésil	22	-
Direction régionale pour l'Amérique latine et les Caraïbes	-	29
Argentine	1	-
Bolivie	1	-
Colombie	5	-
Costa Rica	15	-
Mexique	3	-
Nicaragua	1	-
Pérou	2	-
Trinidad et Tobago	1	-
Direction régionale pour l'Asie du Sud-est insulaire	-	12
Indonésie	6	-
Malaisie	3	-
Philippines	3	-
Direction régionale pour l'Asie du Sud-est continentale	-	28
Cambodge	1	-
Laos	5	-
Thaïlande	16	-
Vietnam	6	-
Reste du monde	-	5
Canada	1	-
États-Unis	1	-
Nouvelle Calédonie	2	-
Vanuatu	1	-
TOTAL	192	192

Source : CIRAD.

Les directions régionales sont compétentes pour plusieurs pays et aucune d'entre elles n'est dotée de fonctions support. Seuls les sept directeurs régionaux pourraient théoriquement être considérés comme des effectifs support, et pour une fraction très limitée de leur temps.

Les directeurs régionaux en charge de l'Amérique latine et des Caraïbes, et de la Méditerranée exercent leur fonction sur le site de Montpellier : ces deux directions régionales ne font donc pas l'objet d'une implantation à l'étranger. Seuls cinq agents (rubrique « reste du monde »), affectés hors du ressort des DR, sont directement rattachés à la DGD-RS.

Tableau 18 : Budget alloué aux directions régionales internationales du CIRAD en 2013 (en €)

Directions régionales et pays d'implantation	Budget alloué aux DR
Direction régionale pour le Brésil (Brésil)	93 000
Direction régionale pour l'Afrique centrale (Cameroun)	81 000
Direction régionale pour l'Afrique orientale et Australe (Kenya)	89 000
Direction régionale pour l'Afrique de l'Ouest continentale et Direction régionale pour l'Afrique de l'Ouest côtière (Sénégal)	87 000
Direction régionale Madagascar et les pays de la COI (hors Réunion et Mayotte) (Madagascar)	84 000
Direction régionale pour l'Asie du Sud-est insulaire (Indonésie)	60 000

Annexe V

Directions régionales et pays d'implantation	Budget alloué aux DR
Direction régionale pour l'Asie du Sud-est continentale (Vietnam)	92 000
TOTAL	586 000

Source : CIRAD.

Le budget des DR comprend principalement les crédits liés au fonctionnement de l'équipe qui assiste localement le directeur régional.

◆ Le CIRAD n'entretient pas de fonctions support à l'étranger

L'absence de fonctions support auprès des personnels scientifiques s'explique par le choix d'une double stratégie d'autonomie des chercheurs et de centralisation des fonctions support au niveau du siège. En matière financière notamment, les chercheurs gèrent de manière autonome les budgets. Ils assurent, lorsqu'ils sont isolés ou chez un partenaire, à la fois l'ordonnancement des dépenses nécessaires à leurs activités, mais aussi les opérations de trésorerie correspondantes. La maîtrise des risques liés à ce mode de fonctionnement souple repose sur un système de contractualisation budgétaire, de traçabilité des délégations et de contrôle a posteriori. Le suivi financier des activités scientifiques est assuré par le cycle étranger du service comptable qui contrôle toutes les pièces comptables reçues en s'assurant de la présence de tous les justificatifs et d'intitulés significatifs permettant la comptabilisation, de la validité de la somme arithmétique effectuée par le chercheur, et de la présence des imputations analytiques.

◆ Mutualisation

Les représentations de l'IRD, du CNRS et du CIRAD au Viêt-Nam sont pour le moment localisées au même endroit, à Hanoi.

Les missions comparables de l'IRD et du CIRAD entraînent une relative superposition des implantations des deux organismes au Sud, notamment en Afrique. La direction régionale au Brésil du CIRAD, ainsi que celle d'Afrique centrale (Cameroun), sont installées dans les locaux de l'IRD. Le CIRAD héberge la représentation de l'IRD dans ses locaux à Dakar. En Indonésie, l'IRD et le CIRAD partagent leurs locaux. Il ne s'agit cependant pas véritablement de mutualisation, au sens où il n'y a, en aucun cas, de mise en commun de personnel ou de gestion commune, mais plutôt de démarches pragmatiques de regroupement immobilier, initiées localement.

En Chine, la représentation du CIRAD est assurée par un membre de l'INRA. Le CIRAD n'a actuellement plus de personnel permanent en Chine mais a eu des agents affectés dans ce pays. Il continue à avoir des liens scientifiques avec ce pays pour lesquels cette représentation commune a du sens. Au Brésil, c'est le CIRAD qui assure la représentation de l'INRA (qui n'a pas de personnel permanent dans ce pays). Le CIRAD estime qu'on pourrait lui confier le portefeuille de représentation de l'ensemble des partenaires. En revanche, il juge inconcevable de se faire représenter par d'autres organismes, considérant le partenariat et l'activité de représentation internationale comme consubstantiels à ses missions.

ANNEXE VI

INRIA

SOMMAIRE

1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISME	1
1.1. Statut, missions	1
1.2. Organisation générale	3
1.3. Organisation territoriale	6
1.4. Unités de recherche et partenariats scientifiques.....	8
1.4.1. <i>Les équipes-projets</i>	8
1.4.2. <i>Partenariats scientifiques</i>	9
1.5. Programme « investissements d'avenir »	9
1.6. Personnel.....	10
1.7. Fonctions support.....	11
1.8. Budget.....	13
2. RELATIONS DE L'ORGANISME AVEC SES TUTELLES	14
2.1. Le contrat d'objectifs 2006-2009, prolongé en 2010.....	14
2.2. Les lettres de mission au dirigeant.....	14
2.3. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière	15
2.4. Évaluations	15
2.5. La Cour des comptes.....	16
3. PLAN D'ACTION RELATIF AUX FONCTIONS SUPPORT	16
4. UNITÉS DE RECHERCHE	19
5. POLITIQUE DE SITE	22
6. SYSTÈMES D'INFORMATION.....	24
7. POLITIQUE DES ACHATS.....	25
8. RESSOURCES PROPRES	30
9. INTERNATIONAL	32

1. Présentation de l'organisme

1.1. Statut, missions

La création en 1967 sur le site de Rocquencourt (Yvelines) de l'Institut de recherche en informatique et automatique (IRIA)¹ était une des mesures composant le « Plan calcul » arrêté par le gouvernement en 1966 et qui visait à développer une industrie informatique en France. La conception de l'établissement était alors très originale et lui confiait diverses missions : il était à la fois, administration de mission en appui du délégué général à l'informatique placé auprès du Premier ministre, centre de compétences chargé de délivrer des formations de haute qualification, agence de moyens et opérateur direct à travers la création d'un laboratoire spécifique². Cette originalité a justifié l'intervention de la loi, qui a introduit un certain nombre de dérogations au régime administratif et financier des établissements publics à caractère administratif (EPA).

Certaines de ces spécificités ont été gommées depuis que l'établissement, devenu Institut national de la recherche en informatique et automatique (INRIA)³ en 1985, est soumis au nouveau régime des établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST)⁴, et placé sous la double tutelle du ministère chargé de la recherche et du ministère chargé de l'industrie. Le décret statutaire précise les missions de l'institut :

- ◆ entreprendre des recherches fondamentales et appliquées ;
- ◆ réaliser des systèmes expérimentaux ;
- ◆ organiser des échanges scientifiques internationaux ;
- ◆ assurer le transfert et la diffusion des connaissances et du savoir-faire ;
- ◆ contribuer à la valorisation des résultats des recherches ;
- ◆ contribuer, notamment par la formation, à des programmes de coopération pour le développement ;
- ◆ effectuer des expertises scientifiques ;
- ◆ contribuer à la normalisation.

Dans ce cadre, l'INRIA, premier EPST à se doter d'un plan stratégique (1994), se donne pour objectifs de produire une recherche d'excellence dans les volets informatique et mathématique des sciences du numérique, et de veiller à l'impact, notamment économique et social, de cette recherche. L'INRIA couvre l'ensemble du spectre des recherches au cœur de ces domaines d'activités, et s'intéresse aux questions, en lien avec le numérique, posées par les autres sciences et par les acteurs économiques et sociétaux.

¹ Décret n°67 722 du 27 août 1967 pris pour l'application de la loi n°67-7 du 3 janvier 1967 portant création d'organismes de recherche (CNEXO, ANVAR et IRIA).

² La création de ce laboratoire, qui correspond au centre de recherche actuel de Rocquencourt est officialisée par une modification du statut de l'IRIA par le décret modificatif n°73-338 du 13 mars 1973.

³ Le 7 juillet 2011, l'INRIA a changé d'identité graphique et se présente systématiquement dans les documents qu'il produit comme « Inria ». Ce changement d'identité visuelle visant à abandonner l'acronyme, n'a pas été reconnu au niveau institutionnel à travers les textes réglementaires régissant l'établissement et ne sera pas suivi dans le présent rapport, sauf lorsqu'il cite en style direct un document émanant de l'établissement.

⁴ Décret n°85-831 du 2 août 1985 (modifié en dernier lieu par le décret n°2002-251 du 22 février 2002 et n°2012-1247 du 7 novembre 2012). Un projet de décret modificatif a été établi au niveau interministériel en avril 2014. La mission a eu communication de ce projet qui adapte le texte statutaire régissant l'établissement à la réalité de son organisation et de sa stratégie actuelles. Il sera fait mention de ce projet dans cette annexe.

Annexe VI

Il couvre cinq champs disciplinaires :

- ◆ mathématiques appliquées, calcul et simulation ;
- ◆ algorithmique, programmation, logiciels et architectures ;
- ◆ réseaux, systèmes et services, calcul distribué ;
- ◆ perception, cognition, interaction ;
- ◆ sciences et techniques de l'information et de la communication pour les sciences de la vie et de l'environnement, récemment rebaptisées « santé, biologie et planète numérique ».

L'INRIA indique que sa stratégie est fondée sur :

- ◆ *« une politique scientifique définie au niveau national, fondée sur une programmation stratégique et sur la mise en place de dispositifs opérationnels de soutien à la recherche ;*
- ◆ *une politique de transfert au bénéfice de l'ensemble du système de recherche et d'innovation français (acteurs académiques, acteurs sociétaux et économiques) ;*
- ◆ *une politique d'attractivité, d'originalité et de culture de talents, fondée aussi sur l'accueil de personnels en mobilité ;*
- ◆ *un ancrage régional au cœur des pôles universitaires et des écosystèmes économiques et sociaux innovants ;*
- ◆ *un déploiement européen et international à même de donner un effet de levier aux acteurs français ;*
- ◆ *une implication dans les dispositifs d'enseignement, de médiation scientifique et de formation ».*

L'INRIA est un organisme de taille relativement réduite au sein duquel travaillent environ 4 500 personnes (dont seulement 56 % rémunérés par l'institut), dont 3 860 scientifiques (y compris 1 280 doctorants, 260 post-doctorants et 280 ingénieurs de recherche-développement), produisant annuellement plus de 4 000 publications scientifiques⁵. Il gère un portefeuille de 250 brevets actifs.

L'INRIA ne représente que 1,7 % des effectifs totaux et 1,5 % des effectifs scientifiques⁶ de la recherche publique nationale, ou encore 3,33 % des chercheurs titulaires des organismes de recherche.

Cette petite taille doit toutefois être relativisée au regard du poids de l'INRIA dans le champ disciplinaire qui est le sien. Les effectifs rémunérés par l'INRIA représentent ainsi près de la moitié des forces de recherche du domaine du numérique si l'on agrège aux effectifs INRIA, ceux du CNRS (institut des sciences informatiques et de leurs interactions) et des universités⁷ (cf. Tableau 1).

⁵ 4 450 en 2012.

⁶ En rapportant les chiffres fournis par l'INRIA aux statistiques nationales relatives à l'emploi scientifique rassemblées dans le recueil *Repères et références statistiques 2013* du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR).

⁷ Sections 27 et 61 du conseil national des universités.

Annexe VI

Tableau 1 : estimation du poids de l'INRIA dans les effectifs des sciences du numérique en 2013 (en ETP)

	Nombre ETP	%
Universités (1)	2 433	42
CNRS (Institut des sciences informatiques et de leurs interactions)	713	12
INRIA (2)	2 650	46
TOTAL	5 796	100

Légende : (1) Pour les universités, ont été retenus les effectifs des enseignants-chercheurs de ces deux sections du conseil national des universités (CNU), respectivement 3 198 et 1 668, divisés par 2 pour prendre en compte la quotité de leur activité consacrée à la recherche. Ces éléments sous-estiment le poids des universités dans les disciplines du numérique, les éléments statistiques fournis par le MENESR ne permettant d'identifier par discipline que les enseignants-chercheurs titulaires, ce qui exclut les enseignants non titulaires et les personnels administratifs et techniques dédiés aux unités de recherche informatique des universités. (2) Effectifs rémunérés par l'INRIA.

Source : Mission.

1.2. Organisation générale

La direction générale est composée du président-directeur général, du directeur général adjoint et de deux délégués : le délégué général à la recherche et au transfert pour l'innovation et le délégué général à l'administration des ressources et des services.

Au niveau de son siège, l'INRIA dispose de neuf directions fonctionnelles transverses : cinq à dimension « scientifiques » et quatre chargées des fonctions support. Ces directions fonctionnelles sont articulées avec les centres dans une logique « matricielle », pour chacun des grands domaines de gestion.

Le premier alinéa de l'article 8 du décret du 2 août 1985 dispose que : « *le président du conseil d'administration assure également les fonctions de directeur général de l'institut* ». Le PDG représente l'institut dans tous les actes de la vie civile. Il prépare les délibérations du conseil d'administration et assure leur exécution. Il est ordonnateur principal des dépenses et des recettes. Il a autorité sur l'ensemble des services de l'institut dont il fixe l'organisation et gère le personnel.

Il est assisté d'un directeur général adjoint qu'il nomme. Il peut déléguer une partie de ses pouvoirs au directeur général adjoint et à des agents désignés pour exercer des fonctions de responsabilité administrative ou scientifique dans l'établissement ou dans une unité commune avec d'autres organismes. Le directeur général adjoint (DGA) est le seul membre de l'équipe de direction dont la fonction est prévue par les statuts de l'établissement. Cette fonction n'est pas assortie d'une durée limitée. Le DGA assiste le président-directeur général dans toutes ses responsabilités. Il supervise en particulier les relations avec les ministères de tutelle, les partenariats institutionnels avec les établissements de recherche, les entreprises et les collectivités. Il supervise également les actions de formation par la recherche et les relations afférentes avec les établissements d'enseignement supérieur. Il coordonne les activités des directeurs des centres de recherche (cf. 1.3). Il peut représenter l'établissement dans l'ensemble de ses relations extérieures.

Le délégué général à la recherche et au transfert pour l'innovation (DGRTI) assiste le président-directeur général dans la supervision des activités de recherche, de développement technologique et de transfert pour favoriser l'innovation. Il est en charge de la politique des recrutements scientifiques. Il suit les travaux de la commission d'évaluation, il prépare et suit les réunions du conseil scientifique. Il oriente la politique de partenariats stratégiques industriels et supervise sa mise en œuvre. Il coordonne les réflexions et actions de l'institut en matière de déontologie scientifique et d'éthique. Il est amené à représenter l'INRIA dans des relations ou des instances scientifiques ou industrielles en France et à l'étranger.

Annexe VI

Le délégué général à l'administration des ressources et des services (DGARS) assiste le président-directeur général pour l'organisation et le fonctionnement des activités de soutien et de support à la recherche et pour la gestion de l'ensemble des moyens mis à la disposition de l'institut. À ce titre, il coordonne la préparation budgétaire et l'élaboration de la politique de l'institut en matière de ressources humaines, d'infrastructures informatiques, techniques et immobilières ainsi que d'évolution du système d'information. Il assure le secrétariat du conseil d'administration. Il coordonne la préparation et le suivi du comité technique et des instances de concertation à l'échelon national. Il est en charge de la politique des recrutements dans son domaine de responsabilité. Il coordonne le réseau des délégués à l'administration des centres et le réseau des services des assistants des équipes-projets. Il est amené à représenter l'INRIA, notamment auprès des ministères de tutelle, pour toute question relevant de l'organisation et de la gestion de l'institut. Sa relation avec les directions fonctionnelles du siège comme avec les directeurs des centres n'a pas un caractère hiérarchique.

Par ailleurs, une délégation à l'administration du siège (DAS) en lien plus particulièrement avec le DGARS est chargée de la gestion de toutes les directions, et assure un appui auprès des directions fonctionnelles scientifiques du siège pour certaines opérations.

Les cinq directions fonctionnelles scientifiques (direction de la recherche, direction du transfert et de l'innovation, direction du développement technologique, direction des partenariats européens et direction des relations internationales) sont placées auprès de la direction générale et sont plus particulièrement coordonnées par le DGRTI. Elles travaillent en interactions entre elles et avec les centres de recherche, et plus particulièrement les directeurs des centres et les délégués scientifiques. Depuis 2010, de nouvelles missions, plus opérationnelles, se sont développées au sein des directions scientifiques, en particulier : animation du programme européen EIT-ICT⁸, gestion de certains contrats de recherche d'importance nationale, coordination des actions d'un consortium de valorisation thématique dans le domaine des sciences et techniques du numérique, adossé à l'Alliance de recherche ALLISTENE (cf. 1.4.2).

Les quatre directions fonctionnelles « support » (la direction des ressources humaines, la direction des affaires administratives, financières et patrimoniales, la direction des systèmes d'information, des infrastructures et des services informatiques, la direction de la communication) sont placées auprès de la direction générale. Les trois premières sont plus particulièrement coordonnées par le DGARS, tandis que la direction de la communication relève du DGA. La direction de la communication contribue à élaborer et met en œuvre la politique de communication interne et externe, de diffusion des connaissances et de leur vulgarisation. Elle conduit environ un quart de son activité au titre de la communication interne et institutionnelle et les trois quart au titre de la communication des activités scientifiques de l'institut. Ces directions fonctionnelles « support » travaillent dans une logique matricielle avec les services fonctionnels correspondant des centres de recherche.

⁸ Communauté de la connaissance et de l'innovation sélectionnée par l'Institut européen d'innovation et de technologie, créé par l'Union européenne.

Annexe VI

Une des principales originalités du mode de fonctionnement de l'INRIA repose dans le rôle qu'y joue le « comité de direction », qui ne regroupe pas seulement la direction générale et les directions fonctionnelles du siège, mais rassemble aussi tous les directeurs de centres. C'est l'instance de gouvernance la plus opérationnelle, elle intervient de manière directe dans la gestion des arbitrages liés à la répartition des moyens de l'établissement, y compris sur ses fonctions support. Elle assure une « *ligne hiérarchique courte* »⁹, considérée comme facteur de réactivité.

Un « observatoire des activités » auprès de la direction générale a été créé pour établir des tableaux de bord.

◆ Une organisation complexe entre niveaux central et territorial

Dans le rapport établi à l'attention de l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) en mars 2013, la direction de l'INRIA indiquait qu'elle était attachée du point de vue de l'organisation à trois éléments « *qui font sa force depuis sa création et sont d'autant plus délicats à concilier que la taille de l'institut augmente* :

- une organisation hiérarchique plate : tout agent de l'institut est toujours à une distance au plus deux d'un membre du comité de direction ;
- un positionnement comme institut véritablement national dont une partie de la politique s'instancie dans chaque centre de recherche, et non pas comme une fédération de huit centres de recherche autonomes ;
- un rôle singulier et important des centres de recherche Inria dans l'écosystème régional grâce à la forte délégation dont bénéficient les directeurs de centres de la part du PDG de l'institut et de leur appartenance au comité de direction de l'institut ».

Cette organisation se traduit dans les faits par un partage du pouvoir de décision entre le PDG et les directeurs de centres. Au niveau central comme au niveau local, les autres cadres de l'établissement ont un rôle plus incertain.

L'audit de l'IGAENR conduit en 2011 auprès de cet établissement¹⁰ avait relevé que la non reconnaissance d'une autorité hiérarchique à ces responsables nuisait à la clarté de leur rôle. De même, s'agissant des deux délégués généraux, la Cour des comptes a relevé¹¹ en 2014 que leur absence de position hiérarchique « *est mal comprise dans les différents échelons, notamment dans la structure administrative* ».

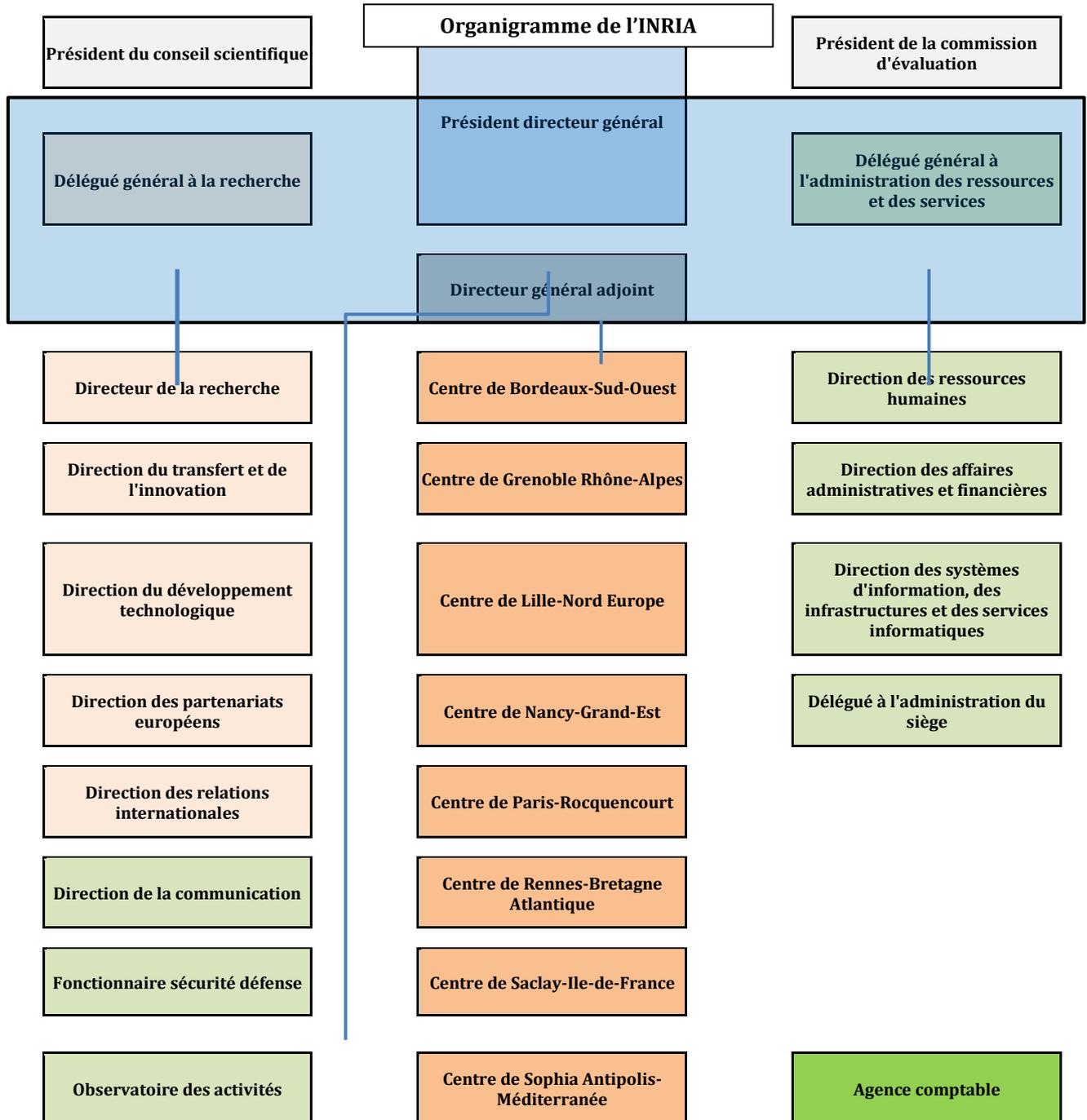
Cette question de positionnement pourrait être en partie réglée par la modification du décret statutaire en cours, qui prévoit la possibilité pour le PDG de créer des directeurs généraux délégués.

⁹ Formule utilisée fréquemment au cours des entretiens réalisés par les responsables de l'établissement.

¹⁰ « *Synthèse des audits des fonctions supports du CNRS, de l'INSERM, de l'INRIA, de l'INRA et du CIRAD* ». Rapport n° 2011-109, octobre 2011. Pages 87-88.

¹¹ Rapport d'observations définitives sur les comptes et la gestion de l'INRIA 2004-2011. Page 22.

Annexe VI



Source : INRIA. Mission.

1.3. Organisation territoriale

◆ Huit centres de recherche régionaux.

La notion de centre de recherche ne figure pas dans les statuts de l'établissement, qui ne connaît que la notion d'unité de recherche¹².

¹² Un décret visant à modifier les statuts, en cours de finalisation interministérielle, prévoit de substituer à la notion d'« unité » celle de « centre » afin de faire coïncider le texte et cette dénomination d'usage.

Annexe VI

Le premier centre a été créé en 1967 à Rocquencourt. Ce site accueille aussi le siège de l'institut. Une annexe de ce centre a été installée à Paris¹³, sa dénomination devenant « centre de Paris-Rocquencourt. Les autres centres sont ceux de :

- Bordeaux - Sud-Ouest ;
- Grenoble - Rhône-Alpes (à Mont Bonnot-Saint-Martin) ;
- Lille-Nord Europe (à Villeneuve-d'Ascq, parc scientifique de la Haute Borne) ;
- Nancy - Grand Est ;
- Rennes-Bretagne Atlantique ;
- Saclay-Île-de-France ;
- Sophia Antipolis-Méditerranée.

Le directeur d'un centre de recherche est nommé par décision du PDG de l'institut pour un mandat de quatre ans renouvelable. Il est membre du comité de direction et bénéficie d'une délégation de la part du PDG dans des domaines étendus¹⁴. Il rend compte directement à ce dernier. Le directeur de centre est assisté d'un délégué scientifique et d'un délégué à l'administration. Chacun de ces délégués est nommé par décision du PDG de l'institut, sur proposition du directeur de centre, pour un mandat de quatre ans¹⁵ renouvelable.

Garant de la cohérence de l'action d'ensemble de l'institut, le directeur veille au respect des règles de gestion définies par l'institut et s'assure de l'utilisation optimale des moyens qu'il contrôle et qu'il a la responsabilité d'allouer. Par délégation du PDG, et dans une logique de déconcentration très poussée¹⁶ :

- *« il conduit la politique du centre, tant d'un point de vue scientifique qu'administratif, dans le cadre de la stratégie globale de l'institut ;*
- *il met en œuvre les recrutements de personnels non permanents et organise certains concours de recrutement de personnels permanents ; il définit l'organisation du travail, fixe les objectifs, propose les évolutions de carrière et les rémunérations variables des personnels placés sous son autorité ; il peut recevoir délégation du directeur général en matière de pouvoir disciplinaire ;*
- *il est responsable de l'allocation des budgets aux équipes-projets, aux services et aux autres structures du centre, et contrôle leur bonne utilisation ;*
- *il est détenteur du pouvoir adjudicateur pour les marchés publics de fournitures, services et travaux dans une limite fixée par décision du PDG ; il préside les commissions d'appel d'offre ;*
- *il signe, dans une limite fixée par décision du directeur général, les contrats de valorisation avec les partenaires de l'institut ;*
- *il est responsable de l'application du règlement intérieur, de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail ; il anime le dialogue social et la concertation interne au niveau local ; il préside le comité de centre et le comité local d'hygiène et de sécurité et de conditions de travail ;*

¹³ Avenue d'Italie-Paris 13^{ème} arrondissement.

¹⁴ Le fait que les fonctions de directeur de centre ne soient pas définies par les statuts ne fait pas obstacle à ce qu'ils reçoivent des délégations de compétences de la part du PDG puisque le dernier alinéa de l'article 8 des statuts autorise ce dernier à déléguer une partie de ses pouvoirs « ... à des agents désignés pour exercer des fonctions de responsabilités administrative ou scientifique dans l'établissement ou dans une unité commune avec d'autres organismes ».

¹⁵ Cette durée peut être réduite pour assurer une cohérence avec le mandat du directeur.

¹⁶ INRIA. Présentation de l'organisation territoriale. Mars2014. Page 1.

Annexe VI

- *il suscite tous partenariats et toutes relations utiles à la recherche, à la valorisation et au rayonnement de l'institut en France ou à travers le monde (établissements d'enseignement et de recherche, collectivités territoriales, entreprises, administrations, presse, etc.)* ».

♦ Une organisation interne articulée de manière complexe avec le niveau central

Le délégué scientifique du centre a, sauf exception, l'expérience de la fonction de responsable d'équipe-projet INRIA. Il est en charge de l'animation scientifique du centre de recherche, assiste le directeur du centre dans l'élaboration des priorités scientifiques du centre et peut recevoir mission de le représenter dans tous les domaines scientifiques relatifs à la recherche, au développement et au transfert, notamment auprès des partenaires locaux et régionaux du centre. Il a un rôle opérationnel dans l'activité de production du centre en matière de recherche, de développement et de transfert. Le délégué scientifique n'a cependant pas autorité directe sur les responsables d'équipes-projets (cf. 1.4.1), celle-ci relevant de la compétence du directeur du centre.

Le délégué à l'administration du centre assiste le directeur du centre pour organiser, administrer et aménager le centre de recherche. Il a une responsabilité particulière en matière de coordination du fonctionnement du centre et de ses services. Il peut seconder et représenter le directeur de centre pour l'ensemble de ses attributions, activités et responsabilités. Il veille au respect des règles de gestion définies par l'institut et à la bonne utilisation des moyens alloués par la direction du centre. Le délégué à l'administration n'a cependant pas autorité directe (hiérarchique ou fonctionnelle) sur les responsables de service du centre, qui relèvent au niveau hiérarchique du directeur du centre et au niveau fonctionnel du directeur fonctionnel concerné au niveau du siège.

Dans chaque centre de recherche INRIA sont constituées des structures d'appui à la recherche pour différents domaines fonctionnels : gestion des ressources humaines, gestion administrative et financière, moyens généraux et gestion des sites, moyens informatiques, support à l'expérimentation et au développement logiciel, valorisation et transfert, information scientifique et technique, communication, etc.

Les centres de recherche de l'INRIA rassemblent 90 % des effectifs de l'institut. Ils recouvrent un certain nombre d'équipes-projets, (entre 11 à Lille et 37 à Paris-Rocquencourt), implantées ou non sur le site, soit au total, 19 implantations géographiques.

1.4. Unités de recherche et partenariats scientifiques

1.4.1. Les équipes-projets

La structuration opérationnelle de la recherche à l'INRIA est originale puisqu'elle ne repose pas, comme dans les autres organismes, sur des unités de recherche ayant vocation à une certaine pérennité : sa structure de base est l'équipe-projet, constituée pour quatre ans autour d'un scientifique de haut niveau, bénéficiant d'une forte autonomie scientifique et managériale. Une équipe-projet est une équipe regroupant de 10 à 25 chercheurs, enseignants-chercheurs, post-doctorants, doctorants et ingénieurs, ayant défini un projet commun, évalué avant création.

Plus de 80 % des équipes-projets de l'INRIA sont communes avec des établissements partenaires, universités, écoles et autres organismes de recherche. Fin 2013, le nombre des équipes-projets était de 189¹⁷.

¹⁷ En raison du caractère non pérenne des équipes-projets, leur nombre fluctue fréquemment: 181 au début 2012 et 172, au début 2013.

Annexe VI

Il existe un second niveau de structuration scientifique pour les « actions d'envergure », pour les sujets scientifiques les plus complexes, avec le regroupement, autour d'un responsable, d'un ensemble de membres d'équipes-projets différentes.

1.4.2. Partenariats scientifiques

L'INRIA a contribué à la création des cinq alliances thématiques nationales créées à partir de 2009 dans le cadre de la stratégie nationale pour la recherche et l'innovation (SNRI). Celles-ci ont pour objet de coordonner l'action de l'ensemble des acteurs de la recherche concernés par une thématique stratégique afin de les inscrire dans un ensemble cohérent de programmes.

L'INRIA joue un rôle majeur au sein de l'alliance des sciences et technologies du numérique (ALLISTENE), créée le 17 décembre 2009. Son PDG est en effet président du comité de coordination d'ALLISTENE et ses services assument, autant que de besoin, un rôle d'assistance logistique pour l'alliance¹⁸. Par ailleurs, l'INRIA est membre de l'alliance des sciences de la vie et de la santé (AVIESAN), et membre associé de l'alliance pour la coordination de la recherche sur l'énergie (ANCRE).

L'INRIA a noué un réseau de partenariats au niveau national avec quatre autres EPST : le Centre national de recherche scientifique (CNRS), l'Institut national de la recherche agronomique (INRA), l'Institut de recherche pour le développement (IRD) et l'Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (IRSTEA).

En particulier, l'existence au sein du CNRS, depuis novembre 2009, d'un « institut des sciences de l'information et de leurs interactions » a conduit les deux organismes à coordonner leurs activités. L'accord signé en avril 2011 prévoit à cet égard l'existence d'un comité de coordination afin de, « *dans un souci d'efficacité globale, de répartition des responsabilités et de cohérence (...) mieux articuler (leurs) organisations* ». Ainsi, d'une part, « *dans chaque site universitaire, le CNRS et l'INRIA proposeront aux universités et établissements de créer un comité de site chargé de mettre en œuvre une politique coordonnée dans le domaine des sciences du numérique* » et, d'autre part, au niveau national, ils s'attacheront « *à une collaboration afin de contribuer à la définition et à la mise en œuvre d'une stratégie scientifique nationale* ».

S'agissant des établissements d'enseignement supérieur, l'INRIA a signé un accord-cadre avec la conférence des présidents d'universités (CPU) convenant de l'organisation d'un dispositif de recherche partagé dans le domaine des sciences et technologies de l'information et de la communication, ainsi qu'avec onze universités et établissements. Au total, l'INRIA a établi des liens conventionnels avec une quarantaine d'établissements (cf. 4).

1.5. Programme « investissements d'avenir »

L'INRIA a défini une stratégie de réponses, lors du lancement des appels à projets PIA. Il s'est donné quatre priorités pour ses réponses :

- ◆ renforcer son rôle d'acteur national dans le domaine du transfert et de l'innovation ;
- ◆ affirmer sa présence dans les interfaces avec les sciences de la vie et de l'environnement ;
- ◆ accompagner les universités et écoles dans leurs structurations ;

¹⁸ La directrice de la communication de l'INRIA est responsable avec son PDG de la communication d'ALLISTENE, et entretient le site internet de l'alliance. Les services de l'INRIA organisent matériellement les assemblées de l'alliance.

Annexe VI

- ◆ contribuer au développement de plateformes nationales.

Cette implication lui permet de s'assurer une participation large couvrant les principaux types de projets créés dans le cadre du programme « investissements d'avenir ».

Tableau 2 : Participation de l'INRIA au programme « investissements d'avenir ».

Type de projets	Nb de projets	Dont nombre de projets où l'INRIA est coordinateur
EQUIPEX (Équipements d'excellence)	8	2
IHU (Instituts hospitalo-universitaires)	2	0
IRT (Instituts de recherche technologique)	3	0
IHED (Instituts d'excellence en énergies décarbonnées) (devenus : Instituts de transition énergétique)	1	0
IDEX (Initiatives d'excellence)	2	0
Labex (Laboratoires d'excellence)	13	0
Autres	11	4
Total	40	6

Source : ANR-Avril 2014.

1.6. Personnel

- ◆ **L'INRIA dispose d'un effectif de 2 651 ETP au 31 décembre 2013.**

Il accueille au total 4 471 agents dans ses structures, si l'on inclut les personnels rémunérés par ses partenaires (1 820 personnes, soit 70 % de ses propres effectifs).

Tableau 3 : Effectifs de l'INRIA au 31 décembre 2013 (ETP)

	Chercheurs permanents	Doctorants	Post-doctorants	ITA ¹⁹ recherche et soutien	ITA support	Direction	Total
Effectifs (en ETP)	586,22	502,8	202,5	734	561,4	64	2 650,92

Légende : Il s'agit exclusivement des effectifs rémunérés sur le budget de l'INRIA. Cet organisme inclut habituellement dans son périmètre les personnels de ses partenaires participant à ses équipes projets. Ceux-ci représentaient un effectif de 1 721 personnes physiques au 31 décembre 2012 (source : bilan social INRIA 2012) et 1 769 au 31 décembre 2013 (source base RH- observatoire des activités INRIA). L'INRIA souligne qu'il emploie, dans la totalité de ses structures, 4 471 personnes physiques (hors stagiaires non rémunérés, soit 600 personnes) au 31 décembre 2013. Les principaux partenaires concernés sont en particulier (effectifs au 31 décembre 2012) : le CNRS (202 personnes), l'université de Rennes 1 (146 personnes), l'université de Lorraine (124 personnes), l'université de Lille 1 (79 personnes), l'université Paris 11 (74).

Source : INRIA.

- ◆ **Les laboratoires auxquels l'INRIA est associé accueillent 3 860 personnes (ETP).**

Tableau 4 : Effectifs des laboratoires auxquels l'INRIA est associé au 31 décembre 2013

Chercheurs permanents de l'organisme	Enseignants-chercheurs associés dans des laboratoires communs	Chercheurs d'autres organismes/universités/école/autre	Doctorants	Post-doctorants	ITA de l'organisme	ITA ne dépendant pas de l'organisme	Total
595	569	259	1 280	258	747	150	3 860

Source : INRIA –base RH-effectifs au 31/12/ 2013-traitement observatoires des activités.

¹⁹ Personnels ingénieurs, techniciens et administratifs.

Annexe VI

La catégorie doctorants inclut 504 doctorants rémunérés sur le budget de l'INRIA et 776 rétribués par des partenaires. La catégorie des post-doctorants inclut 203 personnes rémunérées par l'INRIA et 55 rémunérés par des partenaires.

1.7. Fonctions support

L'INRIA suit les effectifs dédiés aux fonctions support selon les rubriques définies lors de l'audit de l'IGAENR en 2011 (cf. *supra*), sans devoir recourir, pour un certain nombre de fonctions - à la différence d'autres organismes du panel de la mission -, à des clés de répartition établies par échantillonnage.

Toutefois, deux fonctions font l'objet de telles clés : la communication (25 % de l'activité consacrée à la communication générale et non à la communication scientifique, considérée comme activité de soutien à la recherche et donc exclue du champ des fonctions support) et les systèmes d'information (75 % pour le support).

Deux modes de répartition des personnels ingénieurs, techniciens et administratifs ont été présentés (ITA), qui conduisent à des évaluations très différentes du total des effectifs dédiés aux fonctions support (selon les cas - au 31 décembre 2013- : 561,4 ETP ou 471,2 ETP).

Le premier mode distingue globalement les ITA « recherche et soutien » (734 ETP) et les ITA « support » (561,4 ETP), sans ventilation plus fine par fonction.

Le recensement opéré pour le second mode (471,2 ETP) ventile les effectifs ITA par fonctions : il intègre 75 % des ETP dédiés aux systèmes d'information (95,1 ETP sur 128,1 ETP) et ne prend pas en compte les assistants d'équipes-projets.

Cette fonction d'assistants a été commentée dans le cadre de l'audit de 2011 : *« Rattachés à ces services (des centres) (ils) sont placés auprès des équipes-projets. Chaque assistant s'occupe, en moyenne, de trois ou quatre équipes-projets. Ils apportent le soutien nécessaire aux équipes, sans être implantés au sein de ces équipes. En complément des services support des centres, les assistants d'équipes-projets exercent à titre secondaire, une activité support en matière financière. Les modalités d'organisation des fonctions support dans les centres régionaux s'en trouvent, de fait, harmonisées même si la mission a noté un déficit de formalisation des procédures »*²⁰. Même s'ils ne relèvent pas d'un métier spécifique, ce qui explique qu'ils n'aient pas été recensés dans une des rubriques standard de l'enquête de 2011, ces « agents de liaison » apportent une contribution essentielle aux fonctions support.

Il pourrait être pertinent de les recenser, au moins de manière partielle. Ils sont d'ailleurs identifiés comme tels par l'INRIA dans une note accompagnant le tableau 5 ci-dessous présentant la ventilation des effectifs support par niveau de gestion *« Les fonctions support des équipes projets sont prises en charge d'une part par les agents appartenant aux différentes lignes finances, RH, et SI des huit centres de recherche de Bordeaux, Grenoble, Lille, Nancy, Nice, Rennes, Rocquencourt, qui sont des services mutualisés à disposition des équipes, et d'autre part par des assistantes d'équipes de recherche (AER), fonction spécifique à Inria au cœur des équipes de recherche »*.

Enfin, dans les effectifs globaux, l'INRIA distingue une rubrique « direction » qui regroupe 65 ETP. Cette rubrique regroupe en moyenne quatre agents par centre (directeur, secrétaire de direction, DAC, personnel chargé de l'hygiène et de la sécurité) et vingt-cinq agents au niveau du siège : directeurs et leurs assistants, chefs de projets ou de mission rattachés à la direction générale, principalement. Cette rubrique n'est pas isolée dans la majorité des autres organismes examinés par la mission, ou lorsqu'elle l'est, elle est rattachée aux fonctions support.

²⁰ IGAENR, rapport cité page 58/59.

Annexe VI

C'est sous ces réserves que doit être considéré le tableau 5 qui retrace l'évolution des effectifs des fonctions support de 2010 à 2013, selon une méthode analogue à celle retenue en 2011 par l'IGAENR, mais qui pose les questions précitées.

Tableau 5 : Évolution des fonctions support par catégorie 2010-2013 selon la méthode de l'audit IGAENR de 2011. (ETP)

Fonctions support	31 décembre 2010	31 décembre 2013	Variation (en %)
Finances	162,7	156,8	-5,9
Achat	37	8,8	-2,2
Juridique	0	26	
GRH	79,8	92,7	12,9
Patrimoine	33	1	+ 7
Services généraux	13,9	52,9	
SI	115,5	95,1	-20,4
Communication	10,9	12,5	1,6
Secrétariat de direction	17,5	15	-2,5
Restauration	3,2	3,7	0,5
Management transverse	5,4	6,7	1,3
Total fonctions support	478,9	471,2	-7,7

Source : INRIA.

Sur la période, la baisse des effectifs totaux est de 7,7 ETP, soit une diminution de 1,6 %.

Selon l'INRIA, les évolutions constatées sont liées soit à la croissance de l'activité ou au développement d'activités nouvelles (ressources humaines, notamment), à l'application du plan d'optimisation des fonctions support (cf. 3) ou à la spécialisation des missions (distinction au sein de la fonction achat entre la dimension juridique et la fonction « d'acheteur »).

Malgré cette inflexion, les effectifs des fonctions supports atteignent une proportion importante des effectifs totaux, 17,8 % des ETP rémunérés hors externalisation. En adoptant le périmètre plus large comme signalé *supra*, cette proportion s'élèverait à 21,2 %.

S'agissant de la répartition par niveau (et sous réserve de l'observation relative au périmètre retenu pour les fonctions support), les poids relatifs du siège et des centres régionaux dans le total des fonctions support sont de respectivement 34,2 % et 65,8 %. On observerait donc un léger mouvement de rééquilibrage par rapport à la situation de 2010 (32,6 %/67,4 %), les effectifs du siège s'accroissant de 4 % et ceux des centres décroissant dans la même proportion. Toutefois, si l'on réintègre les assistants d'équipe dans les fonctions supports, le poids des centres dans celles-ci est rehaussé à 71,3 %.

Annexe VI

**Tableau 6 : Répartition des effectifs(ETP) dédiés aux fonctions support par lieu d'affectation
31 décembre 2013**

Fonctions support	Total ETP	ETP au niveau du siège	ETP au niveau régional (centres INRIA)
Finances	156,8	55	101,8
Achat	8,8	4,0	4,8
GRH	92,7	38,5	54,2
Patrimoine	1,0	1,0	0,0
SI	95,1	39,5	55,6
Services généraux	52,9	1,0	53,9
Communication	12,5	6,5	6,0
Juridique	26,0	6,0	20,0
Secrétariat de direction	15,0	7,0	8,0
Restauration	3,7	0,0	3,7
Autre	6,7	4,7	2,0
Total	471,2	161,2	310
%	100,0 %	34,2 %	65,8 %

Source : INRIA.

1.8. Budget

Sur la période considérée, le budget total augmente de 4,7 %, alors que la subvention pour charge de service public (SCSP) n'augmente que de 3 %. Les ressources propres liées à une activité de recherche augmentent de 8,6 %. Elles représentent 24,8 % des ressources totales en 2013.

Tableau 7 : Évolution des principaux postes budgétaires de l'INRIA.2010-2013 (M€)

Postes budgétaires	2010	2011	2012	2013
Subvention État	164,99	166,44	165,26	171
<i>dont masse salariale</i>	115,54	118,46	120,6	124,89
<i>dont fonctionnement, Équipement, Investissement</i>	49,45	47,98	44,66	45,86
Contrats de recherche (1)	43,95	46,56	46,63	50,31
<i>dont ANR</i>	8,6	12,57	11,05	9,81
<i>dont autres tiers publics nationaux</i>	12,86	10,05	10,55	5,5
<i>dont Programme d'investissements d'avenir</i>	-	-	1,24	7,32
<i>dont contrats privés</i>	6,44	6	5,88	10,48
<i>dont UE et international</i>	10,05	17,93	17,92	17,21
Soutiens finalisés à l'activité de recherche (2)	7,22	5,29	5,73	5,033
<i>dont subventions de fonctionnement</i>	5,48	4,19	4,18	4,13
<i>dont subventions d'investissements (CPER,...)</i>	1,73	1,1	1,54	0,91
Produits valorisés de l'activité de recherche (3)	0,48	0,84	0,85	0,76
Ressources propres liés à l'activité de recherche (1+2+3)	51,64	52,69	53,21	56,1
Total Subvention État et Ressources propres liées à l'activité de recherche	216,63	219,14	218,47	226,85

Source : INRIA.

2. Relations de l'organisme avec ses tutelles

2.1. Le contrat d'objectifs 2006-2009, prolongé en 2010

Le dernier contrat d'objectifs signé et mis en œuvre couvre la période 2006-2009. Il s'est inscrit dans la continuité du précédent, qui couvrait la période 2000-2003. Ces deux contrats ont eu la particularité d'être non seulement des contrats d'objectifs, mais également de moyens. En effet, suite au conseil interministériel pour la société de l'information de juillet 1999, l'État avait décidé de doubler sur dix ans les moyens de l'institut.

Le contrat 2006-2009, s'appuyant pour bonne part sur le plan stratégique 2003-2007, réaffirmait l'objectif initial de doublement des effectifs de l'INRIA à l'horizon 2009. Il fixait un objectif de dotation de l'établissement pour 2009 et définissait pour l'institut des cibles en termes d'effectifs globaux accueillis dans les centres (tous statuts et tous rattachements – INRIA ou non INRIA – confondus), pour le développement des trois nouveaux centres de recherche au 1^{er} janvier 2008, localisés à Saclay, Bordeaux et Lille.

Ce contrat fixait quatre objectifs stratégiques à l'INRIA :

- ◆ réaliser des percées scientifiques et technologiques au meilleur niveau mondial, et ce dans le cadre de sept défis prioritaires ;
- ◆ construire des pôles d'excellence de rang international en partenariat avec les établissements de recherche et d'enseignement supérieur ;
- ◆ accroître l'attractivité de l'institut dans la compétition internationale ;
- ◆ consolider les fonctions d'appui, développer une politique de ressources humaines et une culture de gestion au service des ambitions de l'institut.

Un projet de contrat quadriennal 2011-2014 a été préparé par l'établissement, mais il n'a pas été signé²¹. Déclinant des objectifs en cohérence avec son nouveau plan stratégique, il est toutefois mis en œuvre par l'établissement autour de cinq objectifs :

- ◆ *« travailler au meilleur niveau mondial à la résolution de grands défis scientifiques et technologiques du domaine ;*
- ◆ *contribuer à la compétitivité de l'économie et au développement de la société, dans un secteur fortement créateur d'emplois ;*
- ◆ *participer au développement de pôles d'excellence de rang mondial en partenariat avec les établissements de recherche et d'enseignement supérieur ;*
- ◆ *amplifier la participation de l'institut à la construction de l'Europe de la recherche et accroître son rayonnement international ;*
- ◆ *optimiser les services d'accompagnement et de support »*

La direction générale a donc inscrit l'optimisation de ses services d'accompagnement et de support à la recherche comme un de ces cinq grands objectifs stratégiques et a proposé la mise en œuvre d'un plan d'action (cf. 3).

2.2. Les lettres de mission au dirigeant

Les lettres d'objectifs établies par les ministres pour 2012 et 2013 à l'intention du PDG (ces objectifs servent de référence pour fixer la part variable de sa rémunération) sont étroitement corrélées aux objectifs mentionnés ci-dessus.

²¹ Ce projet ayant été présenté en décembre 2012, le MESR n'a pas estimé pertinent de signer un contrat couvrant une période déjà largement engagée.

Annexe VI

En particulier, elles traitent expressément de points relatifs aux fonctions support.

L'objectif « *Améliorer l'efficacité de la gestion de l'INRIA* » figure dans la lettre du 3 avril 2012, assorti de deux indicateurs :

- ◆ « mettre en œuvre le plan d'action sur les fonctions support et obtenir 20 % des gains cibles fin 2012 ;
- ◆ prendre avant la fin de l'année les décisions relatives à l'évolution des outils informatiques de gestion RH et finances et débiter leur mise en œuvre ».

La lettre du 1^{er} juillet 2013 reprend cet objectif et fixe deux nouveaux indicateurs :

- ◆ « présenter au conseil d'administration au cours de 2013 un point d'avancement sur la mise en œuvre du contrat d'objectifs 2011-2014, et sur la mise en place d'un plan d'action sur les fonctions supports ;
- ◆ présenter un point d'étape relatif à la mise en œuvre opérationnelle des nouveaux outils informatiques de gestion (RH et finances) à fin 2013 ».

Ces objectifs n'ont pas été tenus en termes de délais, notamment en raison du départ de l'établissement des principaux cadres qui en avaient la responsabilité opérationnelle (DARS et DSI).

2.3. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), validé par France Domaine, a été approuvé par le conseil d'administration de l'INRIA en mars 2012. Un document présenté en octobre 2013 établit un premier bilan des opérations immobilières sur la période 2010 à 2013 et a actualisé la stratégie jusqu'à 2017.

Globalement l'INRIA occupe actuellement 110 873 m² SHON (105 720 en propriété ou affectation, 5 153 en location), répartis en 59 bâtiments. Le site de Rocquencourt représente à lui seul 29 375 m² SHON (auxquels s'ajoute les 2 042 m² de l'annexe de Paris, avenue d'Italie). La gestion patrimoniale coûte environ 10 M€ par an avec un coût de près de 100 € par m², alors que la norme se situe entre 65 et 85 €. Ces surcoûts sont liés en partie au site de Rocquencourt. Le ratio par agents de 14,8 m².

La perspective à 2017 vise à recentrer l'institut sur une surface de 103 973 m² SHON avec notamment une relocalisation du site de Rocquencourt et du siège en Ile-de-France. Un resserrement du ratio par agent est recherché autour de 10,7 m². Cette hypothèse repose au demeurant sur un accroissement des effectifs hébergés.

2.4. Évaluations

- ◆ **Le comité externe d'évaluation (*visiting committee*) prévu par le décret statutaire a remis un rapport en février 2009**

Ce *visiting committee* est composé de personnalités scientifiques françaises et étrangères extérieures à l'institut selon des modalités définies par le conseil d'administration. La dernière évaluation remonte à février 2009. Les recommandations formulées sont classées par ordre d'importance :

- une focalisation sur l'excellence, face au risque de conduite d'objectifs parfois antinomiques ;
- les rémunérations, l'INRIA n'étant pas jugé compétitif au niveau international ;
- les défis sociétaux et environnementaux, la production de connaissances utiles, devant être reconnue comme une mission essentielle ;

Annexe VI

- la croissance future de l'INRIA devant être modérée pour garantir la souplesse et le dynamisme ;
- des relations avec les autres institutions à clarifier pour mieux identifier le positionnement de l'INRIA.

◆ Les évaluations par l'AERES

Après la création de l'AERES en 2007, il a été décidé que la section des unités de cette agence évaluerait les centres de recherche de l'INRIA. Ces diverses évaluations ont été très bonnes. Tous ces rapports ont été rendus publics.

Il a été convenu que l'AERES prendrait le relais du *visiting committee* à partir de 2013. L'INRIA a établi à cette fin une présentation en mai 2013. Cette évaluation est en cours.

2.5. La Cour des comptes

La Cour des comptes a rendu en février 2014 son relevé d'observations définitives sur les comptes et la gestion de l'INRIA pour les exercices 2004 à 2011.

Elle s'interroge notamment sur les redondances résultant de l'existence parallèle de l'INRIA et de l'institut du CNRS (Institut des sciences informatiques et de leurs interactions).

Elle est également interrogative sur la cohérence de nombreux dispositifs de valorisation dans lesquels l'INRIA est inséré et sur l'efficacité limitée de ses initiatives en matière de création d'entreprises.

En matière de gestion, elle relève notamment la croissance des masses financières et des charges liées au développement de la recherche contractuelle, des difficultés d'exécution budgétaire, les graves carences du système d'information et certaines insuffisances comptables.

3. Plan d'action relatif aux fonctions support

Comme évoqué *supra* (cf. 1.2), l'IGAENR a conduit au premier semestre 2011 un audit portant sur les fonctions support de cinq organismes de recherche, dont l'INRIA.

Les conclusions de cet audit relevaient un manque d'efficacité globale et de qualité dans l'exercice de ces fonctions et un coût élevé par comparaison aux autres organismes audités.

Face à ces constats, l'institut a inscrit l'optimisation de ses services d'accompagnement et de support à la recherche comme un des cinq grands objectifs stratégiques de son contrat d'objectifs et a proposé la mise en œuvre d'un plan d'actions 2011-2015, validé par son conseil d'administration en décembre 2011. Celui-ci se focalise principalement sur les cinq domaines identifiés par l'audit : finances et comptabilité ; achat ; gestion patrimoniale et services généraux ; gestion des ressources humaines ; systèmes d'Information.

Annexe VI

Pour chacune de ces fonctions un diagnostic avait été posé, des actions définies et des indicateurs de suivi identifiés. Les actions définies dans le cadre du plan d'action portent essentiellement sur ces chantiers qui visent tous à rationaliser et mutualiser les actions et les outils, mettre en place des outils modernes sécurisés, et réduire les délais de traitement. Il s'agit de chantiers de longue haleine qui doivent se traduire par une nécessaire mise à plat des processus et une évolution vers des outils plus performants. Trois grands axes, assortis d'indicateurs de performance, ont été déterminés :

- « la modernisation du fonctionnement administratif d'INRIA – avec notamment un chantier de transformation de sa gestion financière et comptable, une redéfinition des procédures et une simplification des règles, un développement du contrôle interne et de la comptabilité analytique ;
- la refonte du système de gestion des ressources humaines avec le démarrage des travaux de préfiguration du nouveau système d'information ressources humaines (SIRH) ;
- la réorganisation des services relatifs au système d'information et au soutien informatique ».

Tableau 8 : Indicateurs de suivi du plan 2011-2015 relatifs aux fonctions support

Action	Objectif et indicateur
Nombre d'actes de gestion financière réalisés par ETP affecté à la fonction Finances	Passer d'environ 450 à 600 actes par ETP en 2015
Montant des dépenses gérées (hors masse salariale) par ETP affecté à la fonction Finances	Augmenter d'au moins 25 % d'ici 2015
Délai moyen de remboursement des missions et de paiement des fournisseurs	Ramener le délai moyen à moins de 30 jours
Nombre de personnes gérées par ETP affecté à la fonction RH	Rester dans une fourchette de 60 à 65 personnes par ETP
Part d'activités de la ligne RH consacrée à l'Administration RH	Passer de 55 % (2010) à 40 % (2015)
Part d'activités de la ligne RH consacrée au Développement RH	Passer de 34 % (2010) à 50 % (2015)
Qualité des données des bases RH	Ramener le taux d'erreurs à moins de 3 %
Part des achats effectués dans le cadre de marchés mutualisés (en montant)	Passer de 22 % (2010) à 40 % en 2015
Part des ETP externalisés dans la fonction Gestion Patrimoniale et services généraux	Maintenir le taux d'externalisation à 2/3 environ
Nombre de personnes servies / ETP ligne SI	Passer de 35 environ (fin 2010) à 55 environ (fin 2015)
Rapport du nombre des ETP support Inria (pour les cinq fonctions de base Finances, RH, Achat, SI et Gestion patrimoniale) au nombre total des ETP gérés par Inria*	Ramener le ratio de 12 % à 10 % en 2015

Source : INRIA.

Légende : NB : il s'agit du rapport entre les effectifs fonctions support de l'INRIA et les effectifs gérés (et non les effectifs rémunérés par l'INRIA. Le rapport entre les effectifs fonctions support et les effectifs rémunérés est de 17,8 %, cf. Tableau 2 du rapport de synthèse)*

En 2013, un comité de pilotage pour le suivi du plan a été constitué. Il est composé du DGARS, des trois directeurs fonctionnels administratifs concernés (DAF, DRH, DSI), de l'agent comptable, d'un directeur de centre, d'un représentant des délégués à l'administration des centres, du délégué à l'administration du siège, et du responsable de l'observatoire des activités. Ce comité est chargé de veiller à ce que des actions concrètes soient mises en œuvre, dans le respect du calendrier fixé pour la réalisation de ces chantiers.

Annexe VI

Le bilan au 31 décembre 2013 des actions et des indicateurs associés, établi par le comité de pilotage, a fait l'objet d'un document qui a été présenté au conseil d'administration du 27 mars 2014. Ce document présente de manière systématique les mesures entreprises et les résultats obtenus pour chaque grande fonction :

- ◆ **fonction finances** : les actions entreprises depuis 2012 ont concerné le démarrage des travaux d'évolution de l'outil de gestion, l'évolution vers une plus grande polyvalence des agents, la rénovation de la politique de voyages-missions, le développement du paiement électronique, l'extension de la dématérialisation des processus. Les indicateurs montrent une légère augmentation de la productivité, deux ratios sur les trois retenus connaissant une progression dans un contexte de diminution des effectifs affectés à cette fonction (-5,9 ETP depuis 2010, soit -3,6 %) ;
- ◆ **fonction achats** : l'effort a porté sur la structuration et la professionnalisation de la fonction, dont les effectifs sont en augmentation de 3,7 ETP, du fait notamment du recrutement d'un responsable national des achats et de deux agents, l'un pour créer un pôle réglementation/contrôle interne et l'autre marketing/partenariats stratégiques et innovation. Sont prévus : l'établissement d'une première cartographie nationale des achats, permettant l'identification de segments prioritaires ; la création d'un comité national des achats ; la mise en place de conventions de partenariats avec l'AMUE²² et l'UGAP ; un plan de professionnalisation des acheteurs locaux. L'indicateur retenu fait apparaître une légère dégradation de la performance (les marchés mutualisés passant de 32 % des achats à 30 %) dans ce contexte de réorganisation ;
- ◆ **fonction gestion patrimoniale et services généraux** : les mesures ont visé également à la structuration de la fonction, la validation du SPSI, la mise en place d'un comité d'investissement, d'une cellule patrimoniale et la nomination d'un chargé d'affaires mobilières et patrimoniales, la préparation d'un schéma directeur patrimoine et logistique. L'indicateur retenu lié aux ETP externalisés marque une quasi stabilité ;
- ◆ **fonction ressources humaines** : dans le cadre d'une évolution de l'organisation du travail, l'amélioration de la performance est recherchée à travers un meilleur équilibre entre les services en charge des ressources humaines des centres et la direction des ressources humaines du siège. Les principales actions portent sur : l'identification et la mise en place de dispositifs de mutualisation, la création de pôles spécialisés (tels que l'expatriation), le renforcement du pilotage des dispositifs de mutualisation interne, le lancement de l'avant-projet de système d'information ressources humaines. La fonction fait l'objet d'un renforcement, évalué à + 10,6 ETP²³, avec des indicateurs marquant une légère amélioration de la performance : la part d'activité consacrée à l'administration par rapport au développement qualitatif progresse, et le taux d'erreurs dans la base RH diminue. En revanche, le ratio entre le nombre de personnels dédiés aux ressources humaines et le nombre de personnels gérés s'est dégradé.
- ◆ **fonction système d'information** : le projet de réorganisation vise un rééquilibrage des effectifs entre les centres et le siège, la modernisation et la rationalisation des outils, la mise en place d'un *data center* et la migration progressive des applications existantes, le développement des mutualisations à l'échelle nationale. Selon l'indicateur, la performance globale est en progrès, avec l'augmentation du nombre de personnes servies (plus de 10 % en deux ans), alors que les effectifs globaux sont en baisse, (- 9,3 ETP, selon ce rapport au CA)²⁴.

²² Agence de mutualisation des universités et établissements.

²³ Le rapport au CA fait état d'une augmentation de +10,6 ETP, mais les données transmises à la mission font état d'un renforcement de 12,9 ETP.

²⁴ Mais les données transmises à la mission font état d'une réduction de -20,4 ETP.

Annexe VI

Bien que les résultats affichés soient modestes, ils sont positifs (sept indicateurs sur dix en évolution dans le sens de la cible fixée) et le plan arrêté en 2011 est progressivement mis en œuvre en cohérence avec les principales recommandations de l'audit IGAENR de 2011 et une mobilisation des responsables de l'établissement.

Si des gains en ETP ont été acquis, sur la période 2010-2013, en ce qui concerne les deux fonctions à la plus faible performance, finances et système d'information (avec une diminution globale de -15,2 ETP selon le rapport présenté au CA, -26,3 ETP selon les autres données fournies à la mission et reprises, avec les réserves qui les accompagnent, au Tableau 5 *supra*), le renforcement des fonctions ressources humaines et achats font que la réduction totale des ETP support sur la période est limitée à -7,7 ETP²⁵.

Le projet de relocalisation du centre de Rocquencourt pourrait ouvrir de nouvelles perspectives. De même, le développement de la politique de site et les perspectives de mutualisations qu'elle offre avec les partenaires peut ouvrir une voie nouvelle d'optimisation des ressources humaines actuellement dédiées aux fonctions support dans les centres régionaux (cf. 5).

4. Unités de recherche

L'INRIA ne n'est pas membre d'unités mixte de recherche. La majorité de ses équipes-projet de recherche sont toutefois communes avec d'autres partenaires et il existe des conventions particulières avec quatre UMR.

◆ **L'approche originale de l'INRIA : une forte imbrication avec des partenaires mais sans création d'unités mixtes**

Dans son organisation scientifique actuelle l'INRIA se singularise de tous les autres organismes de recherche par l'absence de participation à des unités mixtes de recherche (cf. 1.4.1).

Il s'agit d'un choix stratégique²⁶ qui a amené cet établissement à ne pas recourir pour sa structuration opérationnelle à des unités, mais à des structures à périmètre plus large, les centres (cf. 1.3), et à un niveau plus réduit, à des équipes-projets. Ces dernières sont conçues comme des structures légères permettant de porter des projets dans des champs disciplinaires qui connaissent des évolutions très rapides. Par rapport à la situation classique de l'UMR, ce partenariat se traduit par le fait que, d'une part, l'INRIA ne participe ni au pilotage scientifique global de l'unité dans laquelle l'équipe est insérée, ni à la désignation de son directeur, et que, d'autre part, la totalité des moyens affectés par l'INRIA à cette équipe est en général gérée par les services d'un centre INRIA²⁷.

Toutefois, l'INRIA s'inscrit dans une démarche partenariale. Ainsi, l'accord-cadre du 27 mars 2012 signé avec la CPU propose-t-il « *d'organiser le dispositif de recherche partagé dans le domaine des STIC²⁸ et de leurs applications sous la forme de structures mixtes de recherche, les équipes-projets communes* ». Il prévoit que lorsque les équipes-projets communes (qui correspondent à des équipes mixtes de recherche selon la nomenclature adoptée par les universités) forment une proportion conséquente d'une unité mixte de recherche, l'INRIA peut s'associer à cette unité par la mise en place d'un contrat d'association

²⁵ L'audit IGAENR de 2011 évaluait une centaine d'ETP le potentiel de réduction des effectifs relatifs aux fonctions support à moyen terme (45 à 47 ETP, à plus court terme), tout en observant que l'histoire de l'établissement et les dotations initiales de ces centres rendait la tâche difficile.

²⁶ Ce refus des UMR n'est toutefois pas une constante, l'INRIA ayant été partie prenante de plein exercice de certaines UMR il y a une vingtaine d'années, avant d'adopter une autre stratégie.

²⁷ Cette dernière caractéristique distingue assez radicalement le régime applicable à ces EPC et celui d'autres formes de mixité allégée comme les « unités sous contrat » de l'INRA.

²⁸ Sciences et technologies de l'information et de la communication.

Annexe VI

ad hoc signé par l'ensemble des tutelles de l'UMR. Ce contrat précise notamment les modalités selon lesquelles l'ensemble des personnels de l'UMR peut bénéficier de certains services d'appui du centre de recherche INRIA de proximité.

De même, l'accord-cadre avec le CNRS du 14 avril 2011 ré-affirme-t-il « *la complémentarité de ces deux modes d'organisation, en EPC/EMR²⁹ et UMR dans le domaine des sciences du numérique* », et convient :

- ◆ « *que si tel est le souhait de l'ensemble des établissements cotutelles de l'UMR, l'INRIA puisse devenir cotutelle de l'UMR s'il est présent par ses personnels, permanents ou non, et partenaire de l'UMR, s'il est présent de manière significative ;*
- ◆ *d'identifier, pour chaque EPC/EMR au sein d'une UMR, en accord avec les autres établissements cotutelles de l'UMR, la liste des établissements de rattachement de l'EPC/EMR (qui) ont vocation à fournir les personnels et les moyens financiers permettant le fonctionnement de cette équipe* ».

L'accord prévoit également une modalité de gestion proche de la délégation globale de gestion (cf. annexe VIII), avec maintien de la capacité de co-désigner le directeur de l'unité, lorsque les moyens mis en œuvre au sein de l'UMR par les différents établissements sont de taille très différente.

Ces relations de mixité très formalisées n'ont toutefois qu'un caractère très marginal³⁰ et aucune mise en délégation globale de gestion n'a été établie, à l'exclusion de deux conventions ponctuelles « *de transfert de crédits et délégation de gestion de ressources financières* »³¹ concernant les crédits de base de deux équipes-projets.

Au-delà des principes affirmés dans le cadre des accords de partenariat, la réalité de la vie scientifique de l'INRIA repose sur un degré très fort de mixité opérationnelle : en 2013, 3 860 personnels exerçaient au sein des équipes INRIA, mais sur ce total seuls 2 049 étaient effectivement rétribués par l'INRIA, soit 53 % (cf. 1), et ce pourcentage n'est même que de 43 % s'agissant des personnels scientifiques *stricto sensu*³².

Cette forme particulière de mixité³³ est croissante, associée au développement quantitatif de l'INRIA qui a marqué la décennie. En 2003, l'INRIA comptait 116 équipes-projets, dont 47 % d'équipe-projets communes ; début 2013, il en compte 172, dont 84 % d'équipes-projets communes³⁴. Plus de 80 % des chercheurs rémunérés par l'INRIA exercent dans des équipes-communes. La majorité des chercheurs permanents au sein des équipes INRIA est constituée de personnels de recherche appartenant à des organismes partenaires (CNRS, universités) pour 39 % du total des personnels scientifiques des équipes, et seulement 29 % appartenant aux chercheurs permanents de l'INRIA.

²⁹ Équipe-projet commune/équipe mixte de recherche.

³⁰ Les situations dans lesquelles l'INRIA est directement tutelle concernent une dizaine d'équipe-projets relevant de quatre UMR.

³¹ Respectivement avec l'université Paris 7 et l'École nationale supérieure des techniques avancées (ENSTA-ParisTech). Source « *Synthèse des audits des fonctions support du CNRS, de l'INSERM, de l'INRIA, de l'INRA et du CIRAD* »-IGAENR-Rapport n°2011-109. Octobre 2011, page 50.

³² En considérant comme « scientifiques » les seuls chercheurs, enseignants-chercheurs, doctorants et post-doctorants. Pour les personnels INRIA il existe toutefois une catégorie d'ingénieurs contractuels spécifique (environ 420), qui ne relève pas de la catégorie des ITA de soutien mais participe directement à des activités de recherche-développement. En réintégrant cette catégorie dans les « scientifiques » la proportion des personnels scientifiques rémunérés par l'INRIA est de 52%.

³³ Toutes les données citées ici sont issues du rapport présenté par la direction de l'INRIA au conseil d'administration le 10 octobre 2013 (dans le cadre du compte rendu d'exécution du contrat d'objectif).

³⁴ Au 31 décembre 2013, malgré l'objectif de 100% d'équipes communes, on constate un tassement avec 145 équipes communes sur 189 soit 76,7%.

Annexe VI

Dans certains centres de recherche (Grenoble, Nancy, Lille) la totalité des équipes-projets sont communes. Seuls les centres « historiques » de Rocquencourt et Sophia-Antipolis sont à des niveaux nettement plus faibles de mixité, respectivement 61 % et 54 %. Un des objectifs du contrat 2011-2014 est d'atteindre 100 % d'équipes communes en 2014, cible qui sera difficile à atteindre avant la fin de cette année.

Cette présence commune avec l'INRIA dans des équipes de recherche concerne essentiellement le CNRS et les universités et écoles : en 2013, sur 144 équipes communes, 103 (71,5 %) associaient le CNRS, quatre l'INRA, une seule l'INSERM et le CIRAD.

Dans la quasi-totalité des cas, il s'agit de situations de multi-partenariat, avec deux partenaires dans 50 % des cas (72 sur 144), et trois partenaires dans 34,7 % des cas. Les situations avec un seul partenaire sont en nombre limité (19, dont seulement six avec une université), et celles avec plus de trois partenaires, marginales (trois cas).

Tableau 9 : Structures des partenariats des équipes projets de l'INRIA.2013

	Un partenaire	Deux partenaires	Trois partenaires	Plus de trois partenaires	Total
Nombre d'équipes concernées	19	72	50	3	144
%	13,1 %	50,0 %	34,7 %	0,2 %	100,0 %

Source : INRIA

Dans ses équipes communes, l'INRIA est le principal contributeur au fonctionnement. 65 % des équipes projets de l'INRIA sont hébergées dans des locaux qui lui sont propres et 18 % dans des locaux occupés dans le cadre de conventions d'hébergement, seuls 17 % l'étant par des partenaires³⁵. De même pour l'ensemble des équipes, l'INRIA apporte 747 ETP de personnels de soutien à la recherche (83,3 %) et les partenaires seulement 150 (16,7 %). Le support interne aux équipes est assuré à l'INRIA par environ 70 ETP³⁶ d'« assistants d'équipes projets » alors que les partenaires n'apporteraient qu'une dizaine d'ETP identifiés³⁷.

Tableau 10 : Évolution, par grands types, du nombre d'équipes de recherche auxquelles l'organisme participe, seul ou avec d'autres (période 2003-2013)

Catégorie/année	Nombre équipes propres INRIA	Nombre équipes communes	Nombre total d'équipes	Ratio équipes communes /total
2003	61	55	116	47 %
2004	55	76	131	58 %
2005	53	89	142	63 %
2006	49	95	144	66 %
2007	39	114	153	75 %
2008	38	124	162	77 %
2009	35	137	172	80 %
2010	34	137	171	80 %
2011	34	145	179	81 %
2012	29	139	168	83 %
2013	28	144	172	84 %

Source : INRIA.

³⁵ IGAENR, rapport n°2011-108 précité, page 49.

³⁶ Estimation mission.

³⁷ L'audit de 2011 avait identifié 14 ETP support, dont 11,4 ETP relevant de la fonction SI relevant d'autres établissements (source : RGPP-MESR, « audit des fonctions supports de l'INRIA », rapport de synthèse juillet 2011, page 141). Pour 2013 l'INRIA signale une contribution de 11 ETP rémunérés par le CNRS pour la fonction SI.

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

L'INRIA dispose d'un mécanisme interne d'allocation des ressources formalisé. La procédure commence très en amont, la préparation du budget de l'année à venir n+1 débute avant que soit connu le montant de la subvention pour charges de service public de l'année suivante. Dès septembre, ont lieu des « entretiens objectifs moyens des directions » (EOMD) entre la direction générale, les directeurs des centres de recherche et des directions fonctionnelles, accompagnés de leurs principaux collaborateurs. L'arbitrage des moyens a lieu début décembre pour les crédits et entre décembre et le printemps, pour les postes de personnels.

A cette occasion un pilotage est opéré par la direction générale autour de priorités affichées et de redéploiements d'effectifs.

Au niveau local les directeurs de centres, qui disposent donc d'une enveloppe globale, organisent des dialogues de gestion avec les responsables d'équipe. La répartition des moyens tient compte notamment des résultats obtenus, mais aussi des ressources contractuelles acquises par l'équipe. Une équipe reçoit normalement une fraction de la subvention pour charge de service public, mais pas toujours, en particulier si elle a obtenu des financements externes importants.

Il n'existe pas, dans les documents élaborés par la direction générale, d'obligation pour les directeurs de centres d'associer les partenaires d'équipes communes à ce dialogue mais certains directeurs le font.

5. Politique de site

◆ **Les accords-cadres et les comités de site**

Dans la période la plus récente, l'INRIA a cherché à structurer davantage sa présence dans l'écosystème lié au numérique sur les sites où ses centres sont significativement présents. C'est ainsi que, sur la base des accords-cadres avec le CNRS, la CPU et la conférence des écoles françaises d'ingénieurs (CdEFI), l'INRIA a signé des conventions-cadres avec une quarantaine d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche ou des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) créés à partir de 2007.

Ces conventions cadres prévoient en particulier la mise en place, sur chaque site universitaire, d'un comité de site réunissant l'INRIA, le CNRS, les universités et écoles concernées et chargé de mettre en place une politique coordonnée de site dans le domaine des sciences du numérique. Défini dans le cadre de conventions, ce comité a pour but de travailler, en particulier, sur la définition d'actions communes et de mutualisation dans les domaines de la recherche, de la communication et de la vulgarisation scientifique, du développement technologique et des plateformes, de la coopération européenne et internationale ou du transfert. Il est également chargé de veiller à la cohérence des partenariats avec les collectivités territoriales et avec les acteurs économiques et industriels. Il peut également contribuer à l'élaboration d'une politique globale de recrutement d'enseignants-chercheurs et de chercheurs.

Le suivi des actions faites dans ce domaine est effectué chaque année au moment de la présentation du rapport d'activité (juillet), et plus particulièrement des indicateurs de suivi du contrat d'objectifs, un des indicateurs étant la mise en place effective et active de ce comité sur chacun des sites universitaires où l'INRIA est présent (quatorze sites). Toutefois, à la date du 10 octobre 2013³⁸, aucun comité n'était actif.

³⁸ Documents préparatoires de la séance du CA du 10 octobre 2013 : « Point 4 : présentation du suivi des indicateurs du contrat d'objectifs Inria 2011-2014 », page 3.

L'INRIA est partenaire de trois IDEX (Initiative d'excellence) à Bordeaux, Paris (Paris-Sciences et Lettres) et Saclay, et a des collaborations permanentes avec deux autres (Sorbonne- Paris Cité et Sorbonne- Université).

◆ **La mise en place des nouvelles communautés d'universités et d'établissements³⁹**

L'INRIA souhaite être partenaire des communautés d'universités et établissements, comme il l'est actuellement de nombreuses universités et écoles. En revanche, l'INRIA estime qu'en tant qu'institut national, il n'a pas vocation à être fondateur d'une communauté d'universités et établissements qui auraient comme objectif à terme la fusion de ses membres en un seul établissement. A l'inverse, l'institut pourra être fondateur de toute communauté à visée purement fédérative. L'INRIA indique qu'il veillera cependant à limiter son implication à un nombre limité de communautés, dont le rôle et les missions seraient clairement définies, et complémentaires avec ceux des établissements et structures existants.

L'INRIA considère que le nouveau cadre fixé par la loi doit permettre d'amplifier les synergies existantes entre les établissements, notamment au niveau de certaines fonctions support mais également, comme esquissé plus loin sur les fonctions soutien, en complément des collaborations scientifiques étroites développées avec les équipes-projet communes de recherche. Selon l'INRIA, ces mutualisations pourraient porter sur les grands services informatiques (infrastructures, réseaux mais aussi courrier électronique ou logiciels) qui peuvent être gérés à distance, seul le soutien informatique de premier niveau devant impérativement être opéré au niveau local. Cette mutualisation pourrait être introduite dans une politique de site. A Nancy et à Rennes, des collaborations existent déjà avec l'université pour l'assistance de proximité concernant les moyens informatiques.

Sur les fonctions ressources humaines, l'INRIA se dit volontaire pour étudier, là encore, une rationalisation. Sa direction générale estime que si chaque employeur doit rester maître de sa politique de recrutement et de rémunérations, des fonctions communes peuvent être envisagées, comme par exemple les dispositifs d'aide à l'accueil des chercheurs étrangers, et plus généralement des nouveaux arrivants. Des synergies doivent aussi être recherchées dans le domaine de la formation continue.

Enfin, sur les fonctions financières relatives à la gestion des contrats, l'INRIA constate qu'une coordination existe déjà sur la plupart des sites, comme cela est prévu dans les conventions d'équipes-projets, prévoyant l'existence d'un établissement valorisateur/négociateur unique pour un contrat donné. L'INRIA considère que ce dispositif peut être vu comme une version dégradée de la « délégation globale de gestion », dont la mise en œuvre ne peut être envisagée, pour l'INRIA, qu'au niveau des équipes-projets, et pas des UMR qui ne correspondent pas à sa structuration.

◆ **La question de la relocalisation du siège de Rocquencourt et du centre de recherche implanté sur le même site est un sujet de débat central pour l'établissement et ses tutelles**

Le principe de cette relocalisation a été décidé par le Premier ministre à la fin du mois de mars 2014, et il a été demandé au ministère chargé de la recherche, en lien avec le ministère chargé du budget :

- ◆ *« de déterminer précisément la surface nécessaire pour l'implantation de l'INRIA, pour son siège et son centre de recherche ;*
- ◆ *d'établir les divers scénarii d'implantation possible, avec présentation des avantages et des inconvénients de chaque hypothèse examinée ;*
- ◆ *de proposer un plan de financement pour la relocalisation ».*

³⁹ Créées en application des nouvelles dispositions introduites par la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

6. Systèmes d'information

L'organisation générale des SI à l'INRIA est en cours de restructuration. La nouvelle stratégie définie dans ce domaine se fonde sur le principe suivant : « passer d'un « tout faire soi-même » géré au niveau local par des personnels peu qualifiés, à une politique de SI central s'appuyant sur des ressources internes hautement qualifiées et sur la sous-traitance »⁴⁰.

Selon les responsables de sa direction des systèmes d'information (DSI), les chantiers sont très lourds dans le domaine de la conception même du système d'information, l'INRIA se caractérisant par le fait qu'il ne dispose pas vraiment d'un système d'information central. Il s'agit du fruit de l'histoire d'un petit établissement au départ simplement organisé sur deux sites, et qui a grossi par création de nouveaux centres en régions. De plus, on constate une forte déconcentration de cette fonction sur les centres de recherche et une absence presque totale d'externalisation, toute la mission étant assurée aujourd'hui par des agents de l'établissement, en dehors du développement des grosses applications de gestion⁴¹.

A partir de 2010, une série de réflexions a été lancée et des efforts sont accomplis à partir de 2011/2012 en vue d'assurer un rééquilibrage des forces entre la DSI (30/40 personnes) et les centres (80 personnes). Mais, selon la DSI, si l'externalisation de certaines missions serait opportune, elle se heurte, d'une part à un obstacle culturel interne (pratique du développement informatique en interne) et, d'autre part à une contrainte de ressources humaines (pyramide des âges). Quelques initiatives ont toutefois été prises en matière d'externalisation :

- appel à prestataires pour développement d'applications de gestion ;
- développement de la maintenance applicative ;
- support sur l'application de gestion avec deux prestataires de maintenance.

◆ Les problématiques de mutualisation

Pour de nombreux outils la principale contrainte évoquée par l'INRIA résulte du choix qu'il a fait de solutions reposant sur les logiciels libres (qui sont par ailleurs une priorité gouvernementale et un axe stratégique de travail opérationnel de l'INRIA⁴²).

Cependant la DSI de l'INRIA ne manifeste aucune objection à la mutualisation sous toutes ses formes et l'INRIA vient d'adhérer à l'AMUE, même si ses priorités de mutualisation commencent par l'interne.

◆ Le système d'information des fonctions support reste un point faible

Même si l'INRIA a fait progresser quelques « briques applicatives », son système de gestion est globalement toujours défaillant.

- **En 2013, la priorité majeure a été le système d'information finances (SI Finances).**

⁴⁰ Entretien avec la directrice des systèmes d'information, des infrastructures et des services informatiques, février 2014.

⁴¹ Selon la Cour des comptes (cf.2.5) : « le système d'information comprend de multiples logiciels et applications, ce qui entraîne une déperdition d'information, une complexité d'utilisation, une multiplicité d'intervenants et des risques pour la qualité de la gestion et de la comptabilité. Cette situation ne laisse pas de surprendre, étant donné la spécialité de l'établissement ».

⁴² L'INRIA est un acteur majeur du logiciel libre en France et est fondateur de l'IRILL (initiative pour la recherche et l'innovation sur le logiciel libre) ; il est à l'origine en 2004, avec le CEA et le CNRS, de CeCill, première licence qui définit les principes d'utilisation des logiciels libres en conformité avec le droit français.

Annexe VI

Le SI repose sur l'application OPSF (suite Oracle). Face aux graves difficultés posées par cette application (problèmes techniques, difficultés ressenties par les personnels), deux audits ont été réalisés en 2012 qui ont révélé que le SI finances était arrivé à un point de rupture et n'assurerait pas, sauf mesures urgentes, la clôture de l'exercice. Le système était en fait très fragilisé en raison d'une part, des multiples spécificités locales introduites dans l'application à la demande de chaque centre, sur des points techniques comme sur les concepts clés de gestion⁴³ et, d'autre part, des pratiques hétérogènes, sur la partie standard du produit.

Au-delà de mesures conservatoires de recadrage prises dès le 5 novembre 2013, la stratégie actuelle consiste à profiter de la montée de la version nouvelle d'OPSF (sortie 1^{er} juillet 2015) pour mettre en place un système plus rationnel. Les processus sont revus de manière à disposer d'un système robuste avant le passage au nouveau cadre GBCP au 1^{er} janvier 2016, en simplifiant les processus et en modernisant l'ergonomie⁴⁴.

- **Le système d'information ressources humaines (SI-RH)** est actuellement fondé sur des outils du marché. Il est en cours de reconfiguration profonde, pour 2016-2017 sur la base d'une solution retenue par l'AMUE (suite HR Access) ;

Par ailleurs, l'INRIA a développé l'application « SELECT » pour gérer toutes les opérations de recrutement des chercheurs par concours, partagée avec l'INRA, et qui pourrait être mutualisable à tous les EPST.

- **Le système d'information pour le patrimoine (SI patrimoine)** ne pourra probablement pas évoluer, dans l'immédiat, faute de disponibilités budgétaires ;
- **Pour la gestion des laboratoires, l'INRIA n'est pas intéressé par les outils applicables aux UMR.**

Il a développé un outil propre « EPIBUD » qui permet la consolidation des données de gestion pour les équipes-projets et le *reporting*. Cet outil pourrait être mis à la disposition des partenaires sur les sites de forts partenariats, comme Grenoble. Il s'agit d'une application qui n'est pas directement interfacée avec les applications de gestion INRIA (qui sont gérées par les centres, et non par les équipes), mais cet outil jugé efficace par les responsables d'équipes-projet dans l'environnement INRIA.

7. Politique des achats

◆ Une fonction achats en cours de structuration

En matière d'achats, l'INRIA est en phase de structuration, avec la mise en place d'un comité des achats présidé par le DARS. Le principe d'une couverture de l'établissement par un système d'achat cohérent a été acquis en juin 2013, La démarche suppose que soient déterminés des segments d'achats et des gains potentiels dans chaque secteur ; une organisation définitive sera en place au printemps 2014.

Le principe d'une organisation matricielle a été retenu. Des « acheteurs » sont mis en place dans chaque centre (un ou deux). Leur responsabilité s'étendra aux achats locaux, et au-delà pour chacun d'entre eux, pour quelques segments d'achats, dans un contexte de mutualisation des achats au niveau national. La phase d'analyse des segments est en cours afin de déterminer ceux pour lesquels des marchés nationaux sont pertinents. La politique des achats repose donc sur le principe selon lequel la mutualisation nationale est a priori

⁴³ Par exemple, l'introduction d'étapes intermédiaires dans les chaînes de dépenses et recettes : « pré-mandats » etc.

⁴⁴ L'INRIA signale que le même système est en fonction à l'INSERM, mais que si l'INSERM envisage d'opter pour l'application SIFAC, l'INRIA ne peut l'envisager à ce stade. En effet, il s'agit d'un changement profond (passage de système Oracle à système SAP) qui suppose environ cinq ans d'investissement de transition.

Annexe VI

utile mais qu'il faut procéder à une analyse segment par segment pour le vérifier. Pour certains segments (énergie, impression) des marchés nationaux sont déjà identifiés, pour d'autres segments au contraire, comme la gestion des espaces verts, le niveau local est jugé plus efficace. Pour d'autres enfin, une analyse est en cours, comme par exemple les prestations de gardiennage.

Des indicateurs de la commande publique sont développés (dépenses engagées achats mutualisés/total achat) avec un tableau de bord.

◆ **Textes encadrant la commande publique de l'INRIA**

L'INRIA applique le code des marchés publics pour tous ses achats non scientifiques. Pour ses achats scientifiques, il peut appliquer l'ordonnance de 2005.

De par la spécialisation de l'INRIA dans un domaine de recherche spécifique, le numérique, relativement peu consommateur de produits et services scientifiques par nature, le nombre d'achats scientifiques reste relativement faible.

◆ **Organisation opérationnelle de l'INRIA en matière d'achats**

Au niveau national le pilotage fonctionnel de la fonction achat est assuré par le responsable national des achats qui dirige le service achats marchés (SAM), au sein de la direction des affaires administratives, financières et patrimoniales (DAFP).

Une nouvelle organisation achat s'est progressivement mise en place depuis 2012 et se poursuit par la nomination d'acheteurs dits « segments » en 2014.

L'organisation actuelle de la fonction achat fait l'objet de plusieurs décisions signées du président de l'INRIA et complétées par des notes du DAFP.

Cette organisation est la suivante :

- la création d'un comité national des achats en 2012 ;
- par délégation du président, les directeurs des huit centres et le délégué à l'administration du siège (DAS) sont responsables des marchés d'un montant inférieur à 1 000 000 € HT passés par leur structure (marchés locaux) ;
- par délégation du président, le directeur des affaires administratives, financières et patrimoniales est responsable des marchés nationaux d'un montant inférieur à 1 000 000 € HT ;
- le PDG de l'INRIA est responsable de tous les marchés, locaux et nationaux, d'un montant supérieur aux seuils indiqués ci-dessus.

◆ **Niveaux de décision**

Le niveau de décision en termes d'achats est actuellement réparti en trois catégories :

- **les achats nationaux** : il s'agit d'achats mutualisés destinés à satisfaire les besoins locaux de plusieurs ou de tous les centres, y compris le siège ; d'achats répondant aux besoins locaux des centres et du siège, se traduisant par la mise en place, par le Service achats marchés, d'un outil d'approvisionnement mutualisé.

Personne responsable des marchés (PRM) compétente : le directeur des affaires administratives, financières et patrimoniales pour les achats d'un montant inférieur à 1 000 000 € HT. Le PDG pour les achats supérieurs à ce seuil ;

- **les achats du siège** : ce sont les achats destinés à satisfaire des besoins d'une direction du siège et se traduisant par la mise en place d'un outil d'approvisionnement ou la réalisation d'un approvisionnement « hors marché » par le service administratif et financier (SAF) de la délégation à l'administration du siège (DAS).

Annexe VI

La personne responsable des marchés (PRM) compétente est le délégué à l'administration du siège pour les achats d'un montant inférieur à 1 000 000 € HT. Le PDG pour les achats supérieurs à ce seuil ;

- **les achats locaux** : il s'agit des achats destinés à satisfaire des besoins du centre concerné, répondant à une demande d'un service, d'une équipe ou de la direction du centre se traduisant par la mise en place d'un outil d'approvisionnement ou la réalisation d'un approvisionnement « hors marché » par le service administratif et financier du centre (SAF).

La PRM compétente est le directeur de centre pour les achats.

◆ Groupements d'achats et de commandes

Pour les achats nationaux, lorsqu'il est fait recours à un groupement, tous les centres s'approvisionnent obligatoirement sur le marché mis à leur disposition. C'est notamment le cas des marchés de matériels informatiques MATINFO 3 (cf. annexe X).

S'agissant de l'UGAP, lorsque la stratégie d'achat nationale est de s'approvisionner auprès de l'UGAP, elle est applicable par tous les centres. C'est notamment le cas pour les fournitures de bureau depuis octobre 2013, le papier et les consommables d'impression. Sur ce segment, la commande en ligne sur le site e-commerce de l'UGAP a été déployée dans tous les centres.

Seuls les achats spécifiques permettant de satisfaire des besoins non couverts par ces outils d'approvisionnement, continueront à faire l'objet de stratégies d'achat locales.

Tableau 11 : Répartition des montants d'achats des équipes-projets par ressort de centre. 2010-2013

Centres	Dépenses engagées par les équipes-projets du ressort du centre 2010 (M€)	Dépenses engagées par les équipes-projets du ressort du centre 2011 (M€)	Dépenses engagées par les équipes-projets du ressort du centre 2012 (M€)	Dépenses engagées par les équipes-projets du ressort du centre 2013 (M€)
Siège	0,00	0,00	0,00	0,00
Paris-Rocquencourt	1,74	1,84	1,87	1,84
Paris-Saclay	1,22	1,16	1,32	1,14
Bordeaux -	1,04	0,77	0,88	0,83
Nancy	1,35	1,18	0,81	1,15
Grenoble	1,95	1,59	1,93	1,88
Sophia-Antipolis	2,37	2,17	2,11	2,05
Lille	0,96	0,84	0,79	0,63
Rennes	1,8	1,50	1,73	1,74
Total	12,43	11,05	11,44	11,26

Source : INRIA.

Annexe VI

Tableau 12 : Évolution des achats de l'INRIA par type de marché et par procédure.2012 et 2013.

Type de marché	Marchés sans publicité ni mise en concurrence (en M€ M€)		Procédure adaptée (en M€ M€)		Procédure formalisée (en M€ M€)	
	Montants marchés 2012	Montants des marchés 2013	Montants marchés 2012	Montants des marchés 2013	Montants marchés 2012	Montants des marchés 2013
Marchés de travaux	-	-	1,89	0,55	0,00	0,00
Marchés de fournitures	-	-	1,71	0,99	7,36	7,70
Marchés de service	-	-	11,88	12,53	9,11	13,44

Source : INRIA-base OPSF. Les bons de commandes hors marchés, même passés en procédures adaptées, ne permettent pas d'identifier la nature des prestations. En outre, le mode de passation de nombreux contrats n'a pas été renseigné. Cela concerne : 5,45 M€ M€ de contrats de prestations de services en 2013 ; 1,76 M€ de contrats de fournitures en 2013 ; 7,94 M€ de contrats de prestations de services en 2012 ; 1,99 M€ de contrats de fournitures en 2012 ; un marché de services, d'un montant de 4 M€ en 2012 correspond à l'opération de travaux DIGITEO, mais il s'agit d'une convention de mandat (services). Pour 2013, un autre marché de 4 M€ aussi correspond quant à lui au mandat de réalisation du bâtiment de Bordeaux ; enfin, dans les procédures adaptées ont été comptabilisés les marchés de services de l'article 30 du CMP (ex : agence de voyage pour environ 5 M€ /an).

Tableau 13 : Ventilation des marchés de travaux de l'INRIA par centre.2010-2013

Centres	Marchés de travaux 2010 (M€)	Marchés de travaux 2011 (M€)	Marchés de travaux 2012 (M€)	Marchés de travaux 2013 (M€)
Siège	0,00	0,00	0,00	0,00
Paris-Rocquencourt	0,26	0,25	0,22	0,17
Paris-Saclay	0,00	0,00	0,00	0,00
Bordeaux -	0,01	0,00	0,35	0,00
Nancy	0,15	0,03	0,01	0,00
Grenoble	0,00	0,01	0,08	0,09
Sophia-Antipolis	0,56	0,08	1,00	0,13
Lille	0,06	0,04	0,14	0,16
Rennes	1,90	0,30	0,10	0,00
Total	2,94	0,71	1,90	0,55

Légende : seules les dépenses réalisées sur la base de contrats figurent dans les tableaux. Les dépenses sur simples bons de commande ne sont pas comptabilisées.

Source : INRIA.

Tableau 14 : Ventilation des marchés de fournitures de l'INRIA par centre.2010-2013

Centres	Marchés de fournitures 2010 (en M€)	Marchés de fournitures 2011 (en M€)	Marchés de fournitures 2012 (en M€)	Marchés de fournitures 2013 (en M€)
Siège	1,09	1,13	1,77	1,93
Paris-Rocquencourt	2,52	2,65	2,73	2,81
Paris-Saclay	0,39	0,44	1,40	0,61
Bordeaux -	1,23	0,37	0,67	0,55
Nancy	1,06	0,73	0,43	0,53
Grenoble	0,95	0,71	1,21	1,38
Sophia-Antipolis	1,42	1,44	1,00	0,75
Lille	0,46	0,47	0,86	0,32
Rennes	2,31	1,54	1,03	0,98
Total	11,43	9,48	11,10	9,86

Source : INRIA.

Annexe VI

Tableau 15 : Ventilation des marchés de fournitures de l'INRIA par centre.2010-2013

Centres	Marchés de service 2010 (M€)	Marchés de service 2011 (M€)	Marchés de service 2012 (M€)	Marchés de service 2013 (M€)
Siège	6,82	6,84	7,21	7,38
Paris-Rocquencourt	4,41	4,44	4,28	4,52
Paris-Saclay	2,00	3,28	6,36 (*)	2,78
Bordeaux -	1,23	1,36	1,31	5,42 (**)
Nancy	1,84	2,02	1,89	2,04
Grenoble	2,69	2,28	2,31	2,60
Sophia-Antipolis	3,07	2,78	3,22	2,98
Lille	0,93	0,97	0,95	0,90
Rennes	2,80	2,46	2,54	3,15
Total	25,79	26,43	23,71	26,35

Légende : () Dont environ 4 M€ relatifs au mandat de maîtrise d'ouvrage pour la construction DIGITEO
(**) Dont environ 4 M€ relatifs à la convention pour la construction d'un nouveau bâtiment.*

Source : INRIA.

◆ Procédures de contrôle mises en place

L'INRIA élabore un projet de contrôle *ex ante*, au moment de la saisie de la demande d'achat, intégrant un double mécanisme d'alerte en temps réel : alerte sur le franchissement des seuils par famille et alerte sur l'existence d'un marché sur une famille. Un cahier de spécifications a été rédigé en 2012, mais la faisabilité sera finalement étudiée dans le cadre de l'évolution de l'application OPSF.

Actuellement, fonctionne un mécanisme de contrôle *ex post* de la régularité des achats (contrôle des seuils), *via* l'infocentre et intervention de commissions d'appels d'offres.

Dans le cadre de la réorganisation de la fonction achat en cours de déploiement, le contrôle sera en outre effectué :

- en permanence par l'acheteur segment qui consolidera au niveau national toutes les dépenses réalisées à l'intérieur de son segment, qu'elles soient locales ou nationales ;
- ponctuellement, pour les projets d'achats les plus sensibles, par l'instauration d'un contrôle interne (sur le modèle du CNRS, par exemple, *via* une commission permanente des achats compétente pour tous les achats d'un certain montant et/ou présentant un caractère stratégique, complexe ou innovant ; ou encore par le biais d'un visa *a priori* comme c'est le cas à l'INSERM).

◆ Les indicateurs mis en place par l'INRIA pour piloter la commande publique

Dans le cadre du plan d'action pour l'évolution des fonctions supports (adopté fin 2011 et actualisé en mars 2014), un seul indicateur a été retenu pour la mesure de la fonction achat, il s'agit de la part des achats effectués dans le cadre de marchés mutualisés par rapport au total des achats effectués sur une année.

◆ Plan d'action de l'INRIA pour l'optimisation des fonctions supports

Le plan d'actions achat de l'INRIA s'inscrit dans le chantier d'optimisation des fonctions supports. Il a pour ambition d'instaurer un système de management « centralisé » des achats qui s'appuie sur un pilotage national des segments.

Depuis 2012, plusieurs actions d'organisation ont été engagées, en vue de structurer et d'optimiser la fonction « achat », parmi lesquelles :

- le recrutement d'un responsable national des achats (RNA) ;

Annexe VI

- l'élaboration d'une nouvelle organisation des achats ;
- l'établissement d'une première cartographie des achats et des fournisseurs, permettant l'identification des domaines et segments prioritaires ;
- la création d'un comité national des achats (CNA) ;
- la signature de la convention de partenariat avec l'UGAP et l'adhésion à l'AMUE ;
- un plan de professionnalisation des acheteurs locaux, deux sessions de formation à la dimension économique de l'achat ont été réalisées (octobre 2012 et février 2013) ;
- le recrutement de trois agents au siège : un *travel manager*, une personne chargée du pôle réglementation et contrôle interne et de la coordination du domaine des ressources humaines, de la communication et une autre du pôle marketing achat et partenariats stratégiques et d'innovation et de la coordination du domaine informatique (un quatrième recrutement est prévu en 2014 pour compléter l'équipe) ;
- l'animation du réseau des acheteurs : séminaires « innov'achats » en 2012 et 2013, création d'un groupe sur réseau social interne, 2 tournées des centres en 2013 et 2014.

◆ Action concertée entre l'INRIA et ses partenaires

L'INRIA participe à divers actions mutualisés :

- le groupement achats recherche (GAR), qui a notamment contribué à l'élaboration d'une nomenclature partagée des achats, Nacres (Nomenclature Achat de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur) ;
- achats mutualisés par des groupements de commande inter-établissements :
 - Matinfo 3 : marché d'acquisition de matériel informatique coordonné par le CNRS. Ce marché de 400 millions d'euros hors taxe sur quatre ans est ouvert depuis le 1er juillet 2013 à l'ensemble des universités et des adhérents de l'AMUE, ainsi qu'au CNRS, à l'INRA, à l'INRIA, à l'INED, à l'IRSTEA et au groupement RENATER ;
 - plate-forme de dématérialisation (fin du marché en mars 2014, migration vers PLACE) ;
 - mobilier de bureau, groupement composé de l'INRIA et de l'université d'Évry.

8. Ressources propres

Les recettes liées aux contrats de recherche augmentent de près de 6 M€ sur la période considérée, soit +14,5 % par rapport à 2010.

L'évolution du ratio entre les deux ressources qui contribuent au fonctionnement des activités scientifiques est encore plus significative : les contrats de recherche représentaient en 2010, 88 % du montant des crédits de fonctionnement-équipements-investissement (FEI) ; en 2013, ils représentent 110 % de ceux-ci. Selon cette approche, il apparaît que les ressources contractuelles de la recherche contribuent davantage, hors masse salariale, au fonctionnement des centres et équipes de recherche que la subvention pour charges de service public.

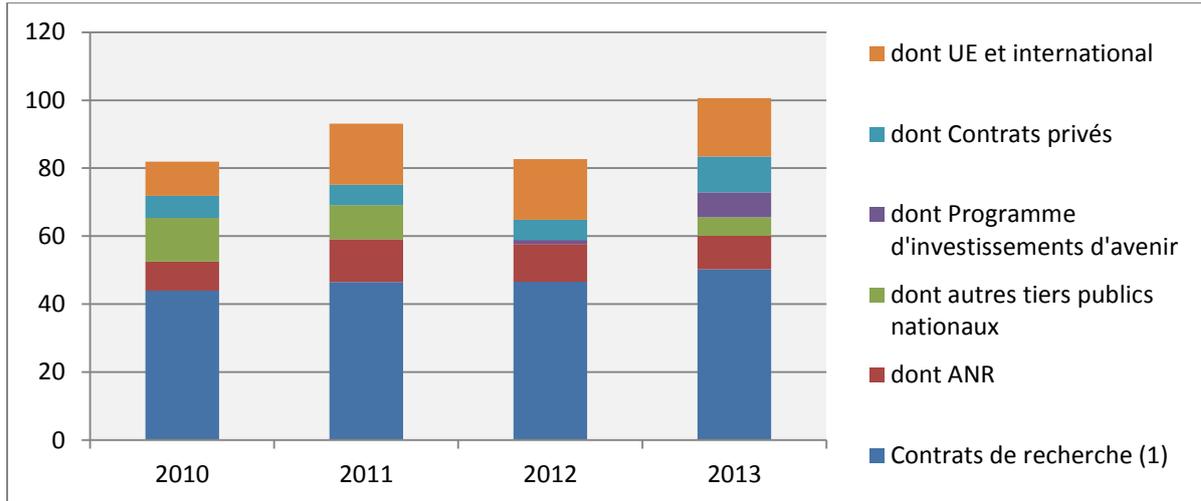
Annexe VI

Tableau 16 : Évolution des ressources sur contrats de recherche.2010-2013. (M€)

	2010	2011	2012	2013
Contrats de recherche (1)	43,95	46,56	46,63	50,31
dont ANR	8,60	12,57	11,05	9,81
dont autres tiers publics nationaux	12,86	10,05	10,55	5,50
dont Programme d'investissements d'avenir	-	-	1,24	7,32
dont Contrats privés	6,44	6,00	5,88	10,48
dont UE et international	10,05	17,93	17,92	17,21

Source : INRIA.

Graphique 1 : Évolution des ressources sur contrats de recherche.2010-2013 (M€)



Source : INRIA. Mission.

Dans le rapport établi à l'intention de l'AERES, la direction de l'établissement décline le modèle économique qui justifie sa stratégie :

- « s'assurer une progression des moyens de fonctionnement en rapport avec celle des effectifs pour éviter la dégradation des conditions de travail ;
 - maintenir la part des charges salariales dites « limitatives » (correspondant aux personnels dont la rémunération est assise sur la subvention pour charge de service public) à environ 50 % ;
 - assurer dans une perspective de moyen/long terme un niveau d'investissement – infrastructures de base suffisant à environ 10 % ;
 - viser une progression des revenus externes au moins égale à celle de la subvention pour charge de service public , puis légèrement supérieure : il est raisonnable de passer de 80/20 (jusqu'en 2009) à 75/25 puis 70/30 » tout en précisant que cette croissance des ressources propres ne doit « pas dégrader la dotation de base des équipes-projets de manière à ce qu'elle ne soit pas trop dépendante des contrats ».
- ◆ **Les frais de gestion perçus sur ces ressources sont placés dans un fonds spécial, mais ne sont pas affectés aux fonctions support**

L'INRIA n'intègre pas les différents types de prélèvements opérés sur les ressources contractuelles ou finalisées dans la masse de ses ressources générales pour assurer le bouclage de son équilibre budgétaire. Il n'affecte pas non plus de fraction des ressources issues de ces prélèvements au financement direct des fonctions support ou de leur optimisation. Il fait masse de l'ensemble de ces ressources dans un fonds spécial utilisé dans le cadre de la politique scientifique incitative de l'établissement, lequel est alimenté par d'autres types de ressources (redevances de propriété intellectuelle, etc.).

Annexe VI

Ce *fonds de ressources mutualisées national* (FRM national) a été mis en place en 2010 pour financer des actions transversales dont bénéficient les centres de recherche, les équipes-projets et les directions, tant en matière de dépenses de personnels que de dépenses de fonctionnement.

Les responsables de l'INRIA n'ont fait part à la mission d'aucune inquiétude relativement à la charge de gestion des opérations de recherche contractuelles ou finalisées, la relative abondance des fonctions support à l'INRIA, notamment au niveau des centres qui assurent la gestion de la majorité des opérations concernées, pouvant expliquer qu'il ne s'agisse pas d'un réel enjeu, à ce stade, pour l'INRIA.

9. International

La présence de l'INRIA au niveau international est une dimension intrinsèque de sa politique scientifique. Elle ne dispose ni de mécanisme de représentation institutionnelle ni de fonctions support projetées dans des pays étrangers.

Dans le cadre des collaborations internationales de ses équipes, l'objectif de l'institut est de renforcer son impact en s'alliant avec les meilleurs partenaires pour relever des défis scientifiques en sciences du numérique.

A cet effet, l'INRIA met progressivement en place des partenariats et des coopérations de recherche structurés, soit au travers de laboratoires internationaux sur des programmes de recherche conjoints (Afrique, Brésil, Chili, Chine, Californie, Illinois, pourtour méditerranéen), soit au travers d'un programme d'équipes associées ouvert à tout pays hors Europe.

Le développement des activités internationales a conduit l'institut à participer directement à un projet de centre d'excellence basé au Chili, financé pour partie sur fonds chiliens et dont la gestion du contrat est réalisée par le siège. Ce centre, chargé notamment de détecter et stimuler les opportunités de partenariats industriels et de transfert, doit être ainsi en lien étroit avec la DRI et la DTI.

Ces collaborations prennent au plan de la situation administrative des agents la forme de mission de courte ou de longue durée. Au moment du déroulement de la mission seul six agents de l'INRIA était en situation d'affectation à l'étranger (trois en Chili, un en Chine, un aux États-Unis, un en Italie).

S'agissant des mutualisations, l'institut s'associe aussi aux unités mixtes internationales du CNRS (Japon, Inde, Taiwan et Russie) et de l'IRD (Afrique).

ANNEXE VII

IRSTEA

SOMMAIRE

1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME.....	1
1.1. Statut, missions	1
1.2. Organisation générale	2
1.3. Organisation territoriale.....	2
1.4. Unités de recherche et partenariats scientifiques.....	3
1.4.1. <i>Les unités de recherche</i>	3
1.4.2. <i>Les partenariats scientifiques</i>	4
1.5. Programme investissements d'avenir	5
1.6. Personnel.....	5
1.7. Fonctions support.....	6
1.8. Budget.....	9
2. RELATIONS DE L'ORGANISME AVEC SA OU SES TUTELLES	10
2.1. Le contrat d'objectifs	10
2.2. Les lettres de mission au dirigeant.....	11
2.3. Le schéma pluriannuel immobilier.....	12
2.4. L'évaluation de l'AERES.....	13
3. PLAN D'ACTION RELATIF AUX FONCTIONS SUPPORT	13
4. UNITÉS MIXTES DE RECHERCHE.....	14
5. POLITIQUE DE SITE	15
6. SYSTÈMES D'INFORMATION.....	17
7. POLITIQUE DES ACHATS.....	19
8. RESSOURCES PROPRES	21
9. INTERNATIONAL	22

1. Présentation générale de l'organisme

1.1. Statut, missions

L'institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (IRSTEA) est un EPST régi par les articles R.832-1 à R.832-18 du code rural et de la pêche maritime (CRPM). Il a succédé depuis l'intervention du décret n°2012-209 du 13 février 2012 au Centre du machinisme agricole, du génie rural et des eaux et forêts (CEMAGREF). Il est placé sous la tutelle du ministre chargé de la recherche et du ministre chargé de l'agriculture et développe un partenariat privilégié avec le ministère chargé de l'écologie et du développement durable.

Le CEMAGREF avait été créé en 1981 et résultait de la fusion du Centre technique du GREF (CTGREF) et du Centre national d'études et d'expérimentations du machinisme agricole (CNEEMA). Il a été décidé de changer sa dénomination en novembre 2011, afin de faire coïncider son nom avec la réalité actuelle de ses recherches, qui ont évolué, en 30 ans, des problèmes de mécanisation et d'aménagement rural vers les questions agro-environnementales.

Ses missions sont définies à l'article R.832-2 du code rural et des pêches maritimes¹ : *« l'institut a pour missions : d'entreprendre, réaliser, coordonner et soutenir, à moyen et long terme, à son initiative ou à la demande de l'Etat, tous travaux de recherche scientifique et technologique dans les domaines de l'aménagement et de la gestion durables des territoires, en particulier agricoles et naturels, et de leurs ressources ; de produire et mobiliser, à partir des résultats de ses travaux, les connaissances scientifiques et technologiques nécessaires aux politiques publiques et de promouvoir la normalisation ; de conduire des expertises scientifiques et techniques ; de contribuer, dans les conditions déterminées par le code de la recherche, à la valorisation des résultats de ses travaux ; de favoriser la publication de tous travaux et études liés à ses activités et de contribuer à la diffusion des connaissances scientifiques et techniques ; d'apporter son concours à l'enseignement supérieur et à la formation à la recherche et par la recherche dans ses domaines de compétences. »*

L'activité de l'IRSTEA se développe autour de trois domaines : les eaux, les écotechnologies et les territoires. L'établissement affirme que les caractéristiques qui fondent son activité scientifique et technologique sont :

- ◆ « une recherche motivée par les besoins de la société et plus précisément construite au bénéfice de l'action publique et privée, notamment aux interfaces des enjeux « agriculture-environnement » et des enjeux « rural-urbain » ;
- ◆ une recherche partenariale à forte composante technologique et méthodologique, fondée sur une démarche multi-acteurs de construction des questionnements, et dont les produits forment un ensemble cohérent et valorisable ».

L'IRSTEA *« se définit et se distingue par sa démarche de co-construction des objets de recherche avec ses partenaires publics et privés, porteurs d'enjeux de société ».*

¹ Cet article et les suivants codifient les dispositions du décret n°2012-209 du 13 février 2012 qui a créé l'IRSTEA.

1.2. Organisation générale

Le siège de l'IRSTEA est implanté à Antony où sont regroupés ses directions et services centraux. Le président de l'IRSTEA assure la direction générale de l'établissement². Il est assisté d'un directeur général délégué à la recherche et à l'innovation³ et d'un conseil scientifique et technique.

Les services centraux sont organisés en deux pôles :

- ◆ le pôle recherche et innovation, qui a la responsabilité, sous la direction du directeur général délégué à la recherche et à l'innovation, de la direction scientifique, des départements scientifiques, des relations industrielles et de la valorisation, des relations européennes et internationales, de l'information scientifique et technique, de la veille et la prospective, ainsi que de l'évaluation.

Ce pôle se compose de cinq directions :

- direction de la stratégie, de la recherche et de l'évaluation (avec en son sein une direction déléguée à l'évaluation) ;
- direction de la prospective, de la veille et de la valorisation de l'information scientifique et technique ;
- direction des partenariats industriels et de l'appui aux politiques publiques ;
- direction des relations internationales ;

Ainsi que de trois départements scientifiques, correspondant respectivement aux trois grands domaines de recherche (eaux, éco-technologies et territoires). ;

- ◆ le pôle soutien à la recherche, qui est constitué des directions chargées du support et du soutien. Placés sous l'autorité hiérarchique directe du président, ses cinq directions sont coordonnées par un conseiller en charge de la modernisation et du pilotage⁴. Il s'agit des directions suivantes :
 - direction des ressources humaines et relations sociales ;
 - direction juridique et des achats ;
 - direction des affaires financières ;
 - direction des systèmes d'information ;
 - direction de la sécurité, du patrimoine et de l'environnement.

La communication et les relations publiques sont directement rattachées à la présidence de l'institut.

Une mission d'audit interne et une délégation à la qualité sont placées sous la responsabilité du conseiller à la modernisation et au pilotage.

1.3. Organisation territoriale

L'activité de l'IRSTEA est territorialisée dans un réseau de neuf centres régionaux : Aix-en-Provence, Antony, Bordeaux, Clermont-Ferrand, Grenoble, Lyon, Montpellier, Nogent-sur-Vernisson, Rennes. Le ressort territorial de certains centres peut s'étendre à d'autres régions que celles où est implanté le siège du centre : par exemple une unité de recherche de Strasbourg relève du centre de Lyon.

² Article R832-3-1 du code rural et des pêches maritimes.

³ L'article R832-3-1 prévoit la possibilité de désignation par le président « d'un ou plusieurs directeurs généraux délégués ». Un seul directeur général délégué a été désigné par le président actuel.

⁴ Le conseiller en charge de la modernisation et du pilotage actuellement en fonction est l'ancien secrétaire général de l'établissement, qui avait sous sa responsabilité directe les mêmes services avant la réorganisation de la direction générale en 2012.

Annexe VII

Les centres régionaux qui sont des structures qui assurent l'hébergement, le soutien et une partie du support des unités de recherche sont en même temps les sièges des directions régionales de l'IRSTEA dont les missions sont définies ainsi : *« les directions régionales sont l'extension locale de la politique de l'institut. Elles occupent une position privilégiée pour appréhender les besoins des acteurs locaux et les satisfaire. Elles abritent les forces vives de la recherche, dans la mesure où celle-ci est ancrée dans les territoires. Elles offrent aux chercheurs des fonctions de soutien à la recherche de proximité. Leurs principaux interlocuteurs sont les services déconcentrés de l'État en région et les collectivités territoriales ».*

L'IRSTEA distingue d'une part la fonction de directeur régional, tournée vers la représentation et les relations externes, à l'échelon déconcentré, et d'autre part celle de directeur de centre, tournée vers le management interne et l'animation de l'activité scientifique des unités de recherche relevant du centre. Ces fonctions sont cependant attribuées cumulativement aux mêmes responsables, nommés par le président. En plus de ces fonctions territorialisées, chaque directeur régional se voit attribuer dans sa lettre de mission un certain nombre de missions complémentaires au niveau national. Ainsi le directeur du centre d'Antony⁵ (qui assure par ailleurs également la direction du centre de Nogent-sur-Vernisson, assisté d'un adjoint) est chargé de la fonction de directeur régional pour neuf régions administratives, et est également chargé au niveau national pour l'établissement : d'une mission en partenariat avec le ministère chargé de l'agriculture ; d'une mission « défense » en lien avec le fonctionnaire de défense de l'IRSTEA et d'une mission sur l'évolution des modalités de gestion des centres.

1.4. Unités de recherche et partenariats scientifiques

1.4.1. Les unités de recherche

L'IRSTEA compte 24 unités de recherche (UR), dont 5 unités mixtes de recherche (UMR), avec dans la décennie écoulée, un effort de concentration se traduisant par une réduction d'un quart du nombre de ses unités.

Il convient de noter que les unités de recherche, rattachées à un centre régional, ne sont pas les seuls lieux d'animation de la recherche. Dans une logique matricielle, douze « thèmes de recherche » (TR), pilotés par les départements scientifiques (cinq TR pour le département « eaux », quatre pour le département « Ecotechnologies », trois pour le département « territoires ») du siège assurent le pilotage scientifique sur une base multi-site, les unités de recherche constituant ainsi davantage des unités administratives chargées de la gestion des moyens. Les animateurs de chaque TR ont été récemment nommés directeurs-adjoints des départements scientifiques du siège. Les TR constituent également les périmètres utilisés pour l'évaluation. *« Au total, la gouvernance scientifique d'IRSTEA est fondée sur un jeu d'acteurs subtil. En théorie, les animateurs de TR sont dépositaires de la programmation scientifique, les chefs d'UR assurent le financement et les chefs de départements arbitrent ».* Selon l'AERES cette organisation matricielle présente l'avantage d'assurer une certaine cohérence nationale, mais elle est aussi complexe et peu lisible, même pour les chercheurs de l'établissement⁶.

⁵ Lettre de mission du 15 mai 2013 du directeur régional pour les régions Ile-de-France, Haute-Normandie, Basse-Normandie, Picardie, Champagne-Ardenne, Lorraine, Nord-Pas-de Calais, Centre, Bourgogne.

⁶ Rapport d'évaluation, mars 2013 pp.12/13.

Annexe VII

Tableau 1 : Evolution, par grands types, du nombre d'unités de recherche auxquelles l'organisme participe, seul ou avec d'autres depuis 2003

Catégorie d'unité	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
UMR	2	5	7	6	6	6	5	5	5	5	5
Unités propres	29	27	21	21	21	21	20	20	20	20	19
TOTAL	31	32	28	27	27	27	25	25	25	25	24

Source : IRSTEA.

1.4.2. Les partenariats scientifiques

Les partenariats les plus denses de l'IRSTEA sont ceux qui le lient aux acteurs des politiques publiques et aux acteurs socio-économiques ressortissant de son domaine de compétence. On doit relever à cet égard en particulier les relations avec l'office national de l'eau et des milieux aquatiques (ONEMA) avec lequel l'IRSTEA est lié par une convention-cadre pour trois ans qui lui apporte une recette annuelle de 4,8 M€⁷. Des relations étroites existent également avec Electricité de France(EDF), Météo-France, de nombreuses collectivités locales et les grandes entreprises du secteur de l'eau.

L'IRSTEA a été labellisée « institut Carnot » pour ses activités de recherche partenariale et dispose à cet égard de moyens techniques et d'équipements importants, dont sept plateaux de recherche technologique dans les domaines de l'eau, de l'environnement, des déchets, de l'agro-alimentaire et des agroéquipements⁸.

L'IRSTEA entretient également des liens privilégiés avec les établissements d'enseignement supérieur, notamment AgroParisTech, avec qui l'Institut a passé un accord-cadre, et trois autres écoles avec lesquelles il dispose d'UMR (SupAgro, Vetagro Sup et ENGEES). Les partenariats avec les universités sont régis par un accord-cadre conclu avec la conférence des présidents d'universités (CPU). L'AERES relève que « *tous ces échanges attestent surtout d'un très bon ancrage des chercheurs de l'IRSTEA dans le paysage académique local qu'il conviendrait sans doute de mieux exploiter, afin de les organiser et de les traduire en objectifs opérationnels concrets (partage de compétences, de moyens technologiques, etc.)*⁹ ».

S'agissant des organismes de recherche, l'IRSTEA est en lien, par le biais de ses cinq UMR, avec le CIRAD, l'INRA et l'IRD. Il participe également à de nombreux programmes multi – organismes coordonnés par le CNRS. Un accord cadre a aussi été signé avec l'IRD le 11 avril 2013 pour une durée de cinq ans, pour coopérer sur des actions vers le Sud et pour le Sud.

L'IRSTEA est membre fondateur de l'alliance pour l'environnement (ALLEnvi) avec dix autres organismes de recherche et la CPU. Il est membre associé de l'alliance pour l'énergie (ANCRE), et participe à certains de ses groupes programmatiques (biomasse, industrie et agriculture, prospective). Il participe indirectement à l'alliance nationale des sciences humaines et sociales (ATHENA) dans la mesure où ALLEnvi est invitée à certains travaux d'ATHENA.

⁷ Avec l'ONEMA un pôle commun a été constitué à Aix-en-Provence afin de faire converger les produits de la recherche vers la sphère opérationnelle (rapport d'activité IRSTEA pour 2012, p. 16).

⁸ AERES, rapport d'évaluation de l'IRSTEA, mars 2013, p. 7.

⁹ Rapport d'évaluation de l'IRSTEA, mars 2013, p.8.

1.5. Programme investissements d'avenir

Tableau 2 : Panorama de l'implication de l'organisme dans les dispositifs d'investissement d'avenir

Catégorie de PIA	Nombre de projets par catégorie de PIA
IDEX	1
LABEX	7
EQUIPEX	2
ITE (ex-IED)	1
Autres PIA	6

Source : IRSTEA.

1.6. Personnel

◆ Personnel de l'organisme

Les agents titulaires représentent moins de 900 ETP, soit un peu plus de la moitié des effectifs totaux, et parmi les titulaires un peu moins de 700 relèvent des corps de fonctionnaires de la recherche et environ 190 des corps de fonctionnaires du ministère chargé de l'agriculture.

Tableau 3 : effectifs de l'organisme au 31 décembre 2013 (en ETP)

Chercheurs permanents*	Doctorants	Post-doctorants	ITA**	Total
379,8	134	20	1155,1	1688,9

Source : IRSTEA. *Sont comptabilisés parmi les chercheurs permanents d'une part les personnels des corps « recherche » (directeur de recherche, chargé de recherche, ingénieur de recherche), et d'autre part les personnes ingénieurs de l'Etat (ingénieur des ponts, des eaux et des forêts, ingénieurs agriculture et environnement, et ingénieurs des travaux publics de l'Etat) ; ** Sont comptabilisés les personnels ITA des corps IE, AI, TR, AT et les agents du ministère en charge de l'agriculture de catégorie B et C.

◆ Personnel des laboratoires

Tableau 4 : effectifs des laboratoires auxquels l'organisme participe au 31 décembre 2013 (en ETP)

Chercheurs permanents de l'organisme	Enseignants-chercheurs associés dans des laboratoires communs	Chercheurs d'autres organismes /universités/ école/autre	Doctorants	Post-doctorants	ITA de l'organisme	ITA ne dépendant pas de l'organisme	Total
379,8	-	-	250	40	26,8	-	696,6

Source : IRSTEA.

1.7. Fonctions support

L'IRSTEA a connu des difficultés à stabiliser le périmètre de ses fonctions support en réponse à la demande de la mission tant pour la période d'examen au 31 décembre 2013 qu'à titre rétrospectif au 31 décembre 2010, l'établissement n'ayant pas fait l'objet d'un audit pour cette dernière période comme cinq des sept établissements examinés par la mission. Au 31 décembre 2013, 255,1 ETP étaient consacrés aux fonctions support, contre 259,4 ETP au 31 décembre 2010, ces deniers chiffres correspondant à un périmètre stabilisé. Ces effectifs sont donc marqués par un tassement de 1,6 % sur la période considérée.

La répartition des effectifs par sous-fonction fait apparaître une rubrique « gouvernance », représentant 22,2 ETP, soit 8,7 % du total. Certains établissements n'identifient pas, ou excluent expressément cette rubrique des fonctions support. Une rubrique spécifique « justification de contrats » est également identifiée pour 10,6 ETP soit 4,2 % du total : elle correspond à une sous-fonction importante pour un établissement dont une part très significative du financement est assurée par des contrats de recherche ou des aides finalisées qui supposent une justification des dépenses. Les effectifs consacrés aux fonctions financières sont très importants : 62,4 ETP, soit 24,5 % du total, pour la fonction « finances » au sens strict mais si l'on apprécie les fonctions financières au sens large, en y rattachant la fonction « achats » et la fonction « justification des contrats » le total correspond à 82 ETP, soit 32,2 % du total des fonctions support.

Les autres fonctions représentant une part importante des effectifs sont le patrimoine (17,5 %), les ressources humaines (15,7 %) et les systèmes d'informations (14,5 %).

La répartition par niveau de gestion est assez équilibrée : les centres régionaux emploient près de la moitié (49 %) des effectifs totaux, alors que le siège en rassemble 39,5 % et les unités de recherche 10,5 %. Par niveau de gestion, seule la fonction finances est représentée de manière significative dans les unités (15,6 ETP sur 62,4, soit 25 %) ainsi que la justification des contrats, concentrée principalement dans les unités (7 ETP sur 10,6 soit 66 %). Les centres régionaux rassemblent également une part importante des fonctions finances et achats, mais concentrent également l'essentiel de la fonction patrimoine (36,6 ETP sur 44,8, soit 82 %). Cette fonction patrimoine s'entend au sens large puisqu'elle n'est pas distinguée de la fonction « services généraux » qui n'est pas renseignée dans le tableau récapitulatif.

Annexe VII

Tableau 5 : évolution de la répartition des fonctions support

SYNTHESE FONCTIONS SUPPORT	Fonctions support hors externalisation														Fonctions support externalisées (données au 31/12)	
	2010 (données au 31/12)							2013 (données au 31/12)								
	Total titulaires + CDD	CDD	Total titulaires	Répartition par catégorie			Budget en M€ hors rémunération	Total titulaires + CDD	CDD	Total titulaires	Répartition par statut			Budget en M€ (hors rémunération)	Budget 2010 en M€	Budget 2013 en M€
				A	B	C					A	B	C			
Finances	62,60	4,0	58,60	21,50	21,4	15,7	0,054	60,4	2,2	58,25	23,60	20,5	14,1	0,051	-	-
Achat	7,70	2,8	4,90	4,30	0,4	0,2	0,049	10,7	1,0	9,70	5,10	2,6	2,0	0,101	-	-
GRH	42,30	-	42,30	25,10	11,8	5,4	1,404	38,0	4,6	33,40	23,20	9,9	0,3	1,748	-	-
Patrimoine	60,60	11,0	49,60	19,70	10,5	19,4	5,189	35,3	9,1	26,20	10,10	13,8	2,3	4,601	0,517	0,792
SI	37,90	4,0	33,90	30,90	3,0	0,0	1,781	48,7	5,0	43,70	28,90	3,0	11,8	2,426	0,098	0,397
Services généraux	0,00	-	0,00	0,00	0,0	0,0	-	3,3	3,3	0,00	-	-	-	-	-	-
Communication	18,50	4,0	14,50	11,40	1,7	1,4	0,870	9,9	-	9,90	7,70	0,6	1,6	0,781	0,017	0,053
Juridique	3,80	-	3,80	2,80	-	1,0	-	5,7	2,0	3,70	2,70	1,0	-	-	-	-
Secrétariat de direction	3,00	-	3,00	1,00	2,0	0,0	-	2,0	-	2,00	2,00	-	-	-	-	-
Restauration	1,00	-	1,00	-	-	1,0	-	1,0	-	1,00	-	-	1,0	-	0,481	0,491
Autre	0,00	-	0,00	-	-	-	-	0,0	-	0,00	-	-	-	-	-	-
Total fonctions support	237,40	25,8	211,60	116,7	50,8	44,1	9,347	215,0	27,1	187,85	103,35	51,4	33,1	9,708	1,113	1,733
Gouvernance	14,45	-	14,45	10,15	3,4	0,9	0,719	22,2	5,0	17,20	14,30	2,3	0,6	0,407	-	-
Autres	7,40	-	7,40	1,00	1,8	4,6	0,459	18,0	-	17,95	7,85	6,0	4,1	-	-	-
TOTAL	259,30	25,8	233,50	127,85	56,0	49,6	10,525	255,1	32,1	223,00	125,5	59,7	37,8	10,115	1,113	1,733

Source : IRSTEA.

Annexe VII

Tableau 6 : ventilation par niveau de gestion des personnels « fonctions support »

Fonctions support (ETP au 31/12/2013)	Total ETP			ETP au niveau du siège			ETP au niveau régional			ETP au niveau de l'unité/laboratoire		
	Titulaire +CDD	Titulaire	CDD	Titulaire +CDD	Titulaire	CDD	Titulaire + CDD	Titulaire	CDD	Titulaire + CDD	Titulaire	CDD
Finances	62,4	60,3	2,2	18,0	17,0	1,0	28,8	28,1	0,7	15,6	15,2	0,5
Achat	9,0	8,0	1,0	4,3	3,3	1,0	4,5	4,5	-	0,2	0,2	-
GRH	40,0	35,4	4,6	21,9	18,9	3,0	16,0	14,4	1,6	2,1	2,1	-
Patrimoine	44,8	35,7	9,1	7,8	1,8	6,0	36,6	33,8	2,8	0,4	0,1	0,3
SI	36,9	31,9	5,0	21,0	16	5,0	15,0	15,0	-	0,9	0,9	-
Services généraux	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-
Communication	13,2	9,9	3,3	7,4	4,4	3,0	5,5	5,2	0,3	0,3	0,3	-
Juridique	5,7	3,7	2	5,7	3,7	2,0	0,0	-	-	0,0	-	-
Secrétariat de direction	2,0	2,0	0,0	2,0	2,0	-	0,0	-	-	0,0	-	-
Restauration	1,0	1,0	0,0	0,0	-	-	1,0	1,0	-	0,0	-	-
Autre	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-
Total fonctions support	215	187,9	27,1	88,1	67,1	21,0	107,4	102	5,4	19,5	18,8	0,7
Gouvernance	22,2	17,2	5,0	5,0	5,0		12,2	12,2		0,4	-	0,4
Justification de contrat	10,6	10,6	0,0	0,0	-	0,0	4,6	3,6	1,0	7,0	7	-
Imprimerie	7,4	7,4	0,0	7,4	7,4	-	0,0	-	-	0,0	-	-
TOTAL	255,1	223	32,1	100,5	79,5	21,0	124,2	117,8	6,4	26,8	25,7	1,1

Source : IRSTEA.

1.8. Budget

Le budget de l'IRSTEA, dans son évolution récente, est marqué par l'importance des ressources autres que la subvention pour charge de service public (SCSP) et par leur croissance en valeur absolue et en valeur relative. La SCSP représentait 74 % des ressources budgétaires en 2010 mais seulement 72 % en 2013, les ressources propres au sens large passant en contrepartie de 26 à 28 %. Par ailleurs, une part croissante de la SCSP sert à financer la masse salariale, qui représentait 68,5 millions d'euros en 2010 (88 % de la SCSP) et 73,9 millions d'euros en 2013 (91 %). En revanche la part de la SCSP finançant le « fonctionnement-équipement-investissement » a baissé en valeur absolue de 9,6 millions à un peu moins de 7 millions d'euros.

Toutefois ces ressources propres sont pour l'essentiel des ressources issues de différents financeurs publics, qu'il s'agisse de subventions fléchées (57 % du total de ces ressources propres) de financements sur projets ANR ou PIA (20,4 %) ou de la rétribution de prestations de services. Sur les près de 31 M€ de « ressources propres liées à l'activité de recherche », moins de 2 M€ (6,1 %) proviennent de contrats avec le secteur privé. De même, les ressources issues de contrats avec l'Union européenne sont marginaux : 0,157 M€, soit à 0,5 % du total de ces ressources propres.

Tableau 7 : évolution depuis 2010 des principaux postes budgétaires de l'IRSTEA (en€)

Postes budgétaires	2010	2011	2012	2013
Subvention Etat	78 055 331	78 297 413	77 934 298	80 934 947
<i>dont masse salariale</i>	68 493 738	65 809 291	69 403 954	73 946 481
<i>dont fonctionnement, Equipement, Investissement</i>	9 561 592	12 488 122	8 530 344	6 988 466 511
Contrats de recherche (1)	7 902 690	7 441 912	13 268 911	9 296 232
<i>dont ANR</i>	2 855 349	2 368 676	4 050 632	4 464 323
<i>dont autres tiers publics nationaux</i>	1 293 676	1 264 666	1 465 432	1 180 774
<i>dont Programme d'investissements d'avenir</i>	-	-	1 669 599	1 575 195
<i>dont Contrats privés</i>	1 580 122	1 352 183	1 885 013	1 918 199
<i>dont UE et international</i>	2 173 544	2 456 387	4 198 235	3 570 021
Soutiens finalisés à l'activité de recherche (2)	16 389 428	15 105 564	16 706 829	15 501 727
<i>dont subventions de fonctionnement</i>	14 423 846	13 726 155	13 408 842	15 501 727
<i>dont subventions d'investissements (CPER,..)</i>	1 965 581	1 379 409	3 297 987	1 100 588
Produits valorisés de l'activité de recherche (3)	3 215 850	2 839 695	3 206 726	2 693 297
Ressources propres liés à l'activité de recherche (1+2+3)	27 507 968	25 387 172	33 182 466	30 903 534
Total Subvention Etat et Ressources propres liées à l'activité de recherche	105 563 299	103 684 585	111 116 764	111 838 481

Source : IRSTEA.

2. Relations de l'organisme avec sa ou ses tutelles

2.1. Le contrat d'objectifs

Bien que le décret statutaire du 13 février 2012 ait introduit l'environnement dans le nom de l'organisme et ait attribué un siège au ministre chargé de l'environnement dans son conseil d'administration, la tutelle demeure partagée entre les seuls ministres chargés de la recherche et de l'agriculture et si le ministère chargé de l'environnement attribue des financements à l'IRSTEA, ce n'est pas au titre d'une SCSP mais au titre de subventions liées à des conventions particulières.

Le contrat d'objectifs entre l'État et l'IRSTEA pour 2014-2018 est donc négocié avec les seuls deux ministères de tutelles. A la date de déroulement de la mission, ce contrat était en cours de finalisation, mais pas encore signé.

Ce contrat s'inscrit, comme le précédent, dans un cadre général tracé par le plan stratégique « Horizon 2020 », élaboré en 2008 par le CEMAGREF et dont une version corrigée a été approuvée par le conseil d'administration le 10 octobre 2013. Il indique prendre en compte les recommandations de l'AERES d'avril 2013. Il retient quatre grands objectifs pour la période 2014-2018 : « mobiliser les ressources et les compétences autour des défis et des enjeux de société (transition écologique, agro-écologique et énergétique) ; développer l'innovation et le transfert vers les acteurs de l'économie et des politiques publiques ; structurer les partenariats scientifiques et technologique, à tous les niveaux (région, France, Europe, international) et renforcer la notoriété ; moderniser la gestion ».

Ces quatre objectifs sont déclinés en quatorze actions, qui sont liées à la poursuite des objectifs de performance des programmes budgétaires « recherche dans le domaine de la gestion des milieux et des ressources » et « Enseignement supérieur et recherche agricoles ». Chaque action est assortie d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs de résultats et de suivi.

Le « quatrième objectif » recouvre trois actions :

- ◆ l'action n°12 : « *promouvoir une gestion équilibrée des ressources humaines* ». Cet équilibre est recherché à travers un encadrement plus strict du recours aux agents contractuels et une amélioration de la parité hommes/femmes au sein de l'établissement avec des indicateurs (nombre et durée des contrats, taux de parité des postes de responsabilité) ;
- ◆ l'action n°13 : « *poursuivre une démarche qualité globale jusqu'à la certification ISO 9001* ». La démarche vise à garantir la conformité des services rendus et la fiabilité des processus internes dans tous les domaines de la vie de l'établissement, vie scientifique, mais aussi management et gestion, notamment processus de pilotage et processus support. Cette action n'est pas assortie d'indicateurs chiffrés mais d'un jalon : obtention de la certification avant la fin de l'exécution du contrat ;
- ◆ l'action n°14 : « *adapter la gestion administrative et financière aux enjeux de la modernisation de l'action publique* ». Dans ce domaine assez large, le seul jalon identifié est l'obtention de la certification des comptes 2014 en 2015. Mais d'autres domaines d'amélioration de la gestion sont ciblés : la mise en place de la nouvelle gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), l'adaptation et la mutualisation des systèmes d'information, la poursuite des orientations du schéma prévisionnel de stratégie immobilière 2010-2015, l'intégration des directives en matière d'achat public dans la gestion de l'IRSTEA. Enfin l'IRSTEA, qui a adhéré à la stratégie nationale de biodiversité va déployer un plan d'action en la matière au sein de chacun de ses centres.

Au total si des préoccupations englobant les fonctions support ne sont pas absentes du contrat en cours d'élaboration, aucun objectif précis et a fortiori quantifiable n'y est inscrit en ce domaine.

2.2. Les lettres de mission au dirigeant

Peu après sa nomination et avant même que sa lettre de mission soit définitivement établie le président actuel a été destinataire le 27 avril 2012 d'une lettre d'objectifs du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche pour 2012, qui comporte un « objectif 4 », relatif au pilotage ainsi libellé « *engagement d'IRSTEA dans la démarche d'amélioration continue de la gestion de l'établissement public* ». Les trois indicateurs choisis étant la production d'une cartographie des risques de l'établissement, l'établissement d'un bilan de l'insertion professionnelle des doctorants et la progression de la mise en œuvre du schéma prévisionnel de stratégie immobilière (SPSI).

La lettre de mission établie par les deux ministres de tutelle le 6 mai 2013 insiste en matière de gestion sur plusieurs domaines : l'évolution du modèle économique par la mise en place d'un système de rétribution des conventions de recherche aux coûts complets, l'amélioration de la gestion des ressources humaines pour accroître l'attractivité vis-à-vis de chercheurs étrangers, la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle et de mesures en vue de favoriser les mobilités entre l'IRSTEA et les services du ministère chargé de l'agriculture, la poursuite de la démarche qualité pour l'obtention de la certification ISO 9001 puis, ensuite, de la certification de management environnemental (14001).

Enfin la lettre d'objectifs pour 2013, datée du 21 juillet 2013 détermine trois indicateurs d'engagement dans la « *démarche d'amélioration continue de la gestion de l'établissement public* » : la présentation au conseil d'administration de l'état d'avancement des travaux préparatoires à la certification des comptes, la production d'un plan qualité dans la perspective de la certification ISO 9001 et un point de mise en œuvre du SPSI.

Sur la période considérée les autorités de tutelle n'ont donc ni assigné d'objectifs spécifiques ni a fortiori quantifiés en matière de maîtrise des coûts, d'économie ou d'optimisation de fonctions support

Les lettres de missions établies par le président de l'IRSTEA à l'intention des cadres de l'établissement au cours de l'année 2013, qui ont été communiquées à la mission, ne contiennent pas non plus d'objectifs précis et quantifiés en ces domaines ni s'agissant des responsables des services du siège (conseiller pour le pilotage et la modernisation, directeur des affaires financières, directeur des affaires juridiques et des achats, directrice des systèmes d'information) ni s'agissant des directeurs de centres régionaux. Toutefois quelques préoccupations sur des points assez stratégiques sont indiquées dans ces documents, notamment : la préparation et les incidences du schéma pluriannuel de stratégie immobilière ; les nouvelles modalités de gestion financière et comptable de l'établissement avec la mise en place d'un service facturier central et la professionnalisation des compétences du réseau fonctionnel « finances » ; le développement d'une politique d'achat visant notamment la performance économique ; un objectif de dématérialisation des documents et procédures internes ; le développement des mutualisations de toute nature en matière de système d'information (infrastructures, moyens de calcul, applications, achats) avec des structures étatiques ou partenaires afin d'assurer la maîtrise des dépenses.

2.3. Le schéma pluriannuel immobilier

◆ Le patrimoine immobilier de l'IRSTEA

L'IRSTEA dispose d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) approuvé par son conseil d'administration le 27 juin 2013 et dont la réalisation est programmée jusqu'à fin 2015.

Le patrimoine immobilier de l'IRSTEA est composé de 152 bâtiments (dont 23 sont occupés à plus de 50 % par des bureaux) et représente une surface foncière de 4 892 741 m². La surface utile nette (SUN) est de 24 313 m² et la surface hors œuvre nette (SHON) de 95650 m². Le nombre de postes de travail est 1 870, et le ratio d'occupation de 13 m² par poste de travail.

Ce patrimoine se caractérise par des besoins fonctionnels en relation avec la spécificité des activités, une imbrication des bureaux et des locaux scientifiques et un besoin d'évolutivité en relation avec les activités de recherche afin notamment d'assurer l'accueil d'équipes mixtes, de partenaires et de stagiaires.

En 2012, les coûts immobiliers ont été de 3,7 M€ dont 3,34 M€ pour les coûts d'exploitation courante (46 €/m²) et d'occupation, et 0,344 M€ pour les travaux de gros entretien.

L'estimation des coûts de remise à niveau sont les suivants : sécurité incendie (1,75 M€), accessibilité (1,31 M€), rattrapage de maintenance (19,41 M€) et prise en compte des mesures préconisées par le Grenelle de l'environnement (33,56 M€).

◆ Les orientations stratégiques du SPSI

Le SPSI poursuit cinq orientations stratégiques : la réponse au développement de l'IRSTEA ; la rationalisation fonctionnelle des sites ; la réponse aux besoins de logement de manière à dégager l'IRSTEA des contraintes de gestion locative ; la recherche d'optimisation technique et énergétique des bâtiments ; la recherche de l'optimisation économique de la gestion du patrimoine.

◆ La mise en œuvre du SPSI

Les projets les plus lourds ont été réalisés (création d'une nouvelle implantation à Lyon-Villeurbanne, la Doua, dans le cadre du contrat de projets Etat-région (CPER) 2007-2013 ; accès du site d'Antony ; site Saint Seurin à Bordeaux) ou sont en cours de travaux (projets CEBIAG à Rennes, RNBE à Grenoble, GEOSUD à Montpellier, LABE à Antony).

Les autres projets liés à l'adaptation quantitative et qualitative du patrimoine, notamment l'externalisation progressive du parc des logements et la remise à niveau du patrimoine existant sont inscrits dans des « schémas directeurs immobiliers de centre » (SDIC) conçus courant 2011 et actualisés fin 2013.

C'est dans le cadre de ces SDIC que doivent être réalisées les évolutions de la composition du patrimoine qui doivent se traduire fin 2015 par la diminution du nombre de bâtiments. Après la réalisation de 17 cessions, 15 démolitions et la création de 9 nouveaux bâtiments, le patrimoine sera composé de 23 bâtiments.

Annexe VII

Le dernier axe du SPSI concerne l'optimisation de la gestion du patrimoine. L'IRSTEA a identifié à cet égard ses insuffisances : fonction immobilière mal définie, absence de stratégie de maintenance, insuffisance des outils de pilotage et absence de système d'information dédié, budgets de fonctionnement aléatoires, coûts de gestion disparates. L'IRSTEA a ainsi défini un plan d'action intégré « Projet Optimmo » composé de quatre axes : l'organisation de la maintenance et de l'exploitation immobilière ; la mise en œuvre d'une ingénierie de maintenance et d'exploitation ; l'élaboration d'un système d'information et de reporting (projet Immo) et un plan de communication et de gouvernance.

2.4. L'évaluation de l'AERES

L'IRSTEA a fait l'objet d'une évaluation par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) qui a donné lieu à un rapport de synthèse publié en mars 2013. En matière de gestion, parmi les points forts de l'organisme, l'AERES relevait « *une maîtrise budgétaire et la mise en place d'une comptabilité analytique en coûts complets dès 1999* ».

L'agence constatait toutefois des facteurs d'instabilité dans le modèle de gestion de l'organisme parmi lesquels notamment : « *un risque d'incohérence entre un cadre stratégique prédéfini et des projets négociés en permanence ; un risque financier lié au système de l'aide sur projets, lorsque celle-ci devient le principal mode de financement des UR, au coût marginal ; une coexistence de deux corps de fonctionnaires, personnels de recherche d'une part, personnels du ministère en charge de l'agriculture d'autre part, aux régimes de rémunérations différents ; une proportion croissante de la population des personnels en position précaire, liée à un volume d'activités contractuelles conduisant à un nombre de CDD élevé, qui pèse financièrement, et conduit également à des pertes de savoirs et de compétences* ». L'absence de gestion prévisionnelle des emplois et compétences nuit également à l'efficacité de la politique de ressources humaines.

Au terme de ces constatations, l'agence recommande principalement de « *poursuivre ou renouveler le travail de clarification du positionnement et d'aménagement des modes de fonctionnement internes de l'institut* ». La volonté d'accentuer la professionnalisation des fonctions d'appui va dans ce sens. L'AERES recommande également, en matière de gestion, de « *dégager des marges de manœuvre par la rationalisation de la gestion et de l'utilisation des ressources ; tirer profit de la capacité de l'institut, via la comptabilité analytique, à exprimer les coûts complets pour améliorer les recettes* ».

3. Plan d'action relatif aux fonctions support

L'IRSTEA qui n'avait pas fait l'objet de l'audit de 2011, a engagé début 2013 une démarche qualité visant à assurer l'harmonisation et la simplification des pratiques et à optimiser la mise en œuvre de sa politique. Ce système porte sur l'ensemble des activités de l'institut : les activités métiers (processus de réalisation), les processus de pilotage et les processus support. L'objectif de l'IRSTEA est, pour l'heure, de formaliser ces derniers. Une délégation à la qualité, composée de deux professionnels, auprès de la direction générale, assure l'animation de ce projet, notamment avec la direction générale et les directions fonctionnelles. La direction des systèmes d'information et les fonctions supports des centres de Grenoble et de Lyon font l'objet d'un traitement prioritaire.

Le relatif tassement des fonctions support depuis 2010 (-4,2 ETP, soit -1,6 %) résulte d'un effort global de maîtrise des dépenses et non d'une action spécifique sur les coûts de support, aucun objectif chiffré de cette nature ne figurant dans les documents auxquels la mission a eu accès.

Annexe VII

Dans le cadre des lettres de missions délivrées en 2013 aux responsables fonctionnels ou de centres, des engagements particuliers sont demandés dans le domaine de la gestion financière : création d'un service facturier central, nouvelles modalités de gestion financière et budgétaire, mission sur l'évolution des modalités de gestion des centres. Compte tenu de l'importance quantitative (avec plus de 32 % des effectifs support sur les fonctions financières au sens large) et qualitative (du fait de la structure du financement de l'organisme) de la fonction financière, mais compte tenu de la concentration des trois quart des effectifs de ces fonctions financières dans les centres et les unités, ce travail de réflexion et la perspective de recentrage vers le siège de certaines tâches peuvent être une source d'optimisation.

4. Unités mixtes de recherche

◆ Etat des lieux :

En dehors de ses 19 unités propres, l'IRSTEA dispose de 5 UMR :

- UMR GESTE avec l'Ecole nationale du génie de l'eau et de l'environnement à Strasbourg (ENGEES) ;
- UMR ITAP, avec Sup Agro Montpellier ;
- UMR G-EAU avec CIRAD, IRD, AgroParisTech, CIHEAM¹⁰, IAMM¹¹, SupAgroM Montpellier ;
- UMR TETIS avec CIRAD et AgroParisTech à Montpellier ;
- UMR Métafort avec INRA, AgroParisTech, et VetAGro-Sup à Clermont-Ferrand.

Enfin une situation particulière existe à Grenoble où le centre IRSTEA a été intégré à l'Observatoire des sciences de l'univers de Grenoble (OSUG) qui est une école interne à l'Université Joseph Fourier (Grenoble 1), sans constituer au sens strict une nouvelle UMR.

Tableau 8 : Structure des UMR auxquelles l'organisme participe

Nombre total d'UMR de l'organisme	UMR dans laquelle l'organisme n'a un seul partenaire (OR, univ. école, autre)	UMR dans lesquelles l'organisme n'a un seul partenaire universitaire	UMR dans lesquelles l'organisme a 2 partenaires (OR, univ., école, autre)	UMR dans lesquelles l'organisme a 3 partenaires (OR, univ., école, autre)	UMR dans lesquelles l'organisme a plus de 3 partenaires (OR, universités, école autre)
5	2	0	1	1	1

Source : IRSTEA.

Tableau 9 : Nombre d'UMR associant l'IRSTEA avec d'autres organismes de recherche

Organismes	Nombre d'UMR dans lesquelles le CNRS est un partenaire	Nombre d'UMR dans lesquelles l'INSERM est un partenaire	Nombre d'UMR dans lesquelles l'INRA 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
IRSTEA	0	0	1	0	1	3

Source : IRSTEA.

¹⁰ Centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes.

¹¹ L'institut agronomique méditerranéen de Montpellier.

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

Il n'a pas été fait état au cours du déroulement de la mission de l'existence d'une procédure formalisée avec les partenaires.

◆ **La DGG**

L'IRSTEA n'est engagée dans une DGG pour aucune UMR auxquelles elle participe.

5. Politique de site

Le projet de contrat d'objectifs pour 2014-2018 indique que l'IRSTEA « à l'instar des autres organismes nationaux de recherche, notamment les organismes finalisés qui poursuivent par définition des objectifs d'appui aux politiques publiques et au développement économique, construira sa propre politique régionale en croisant la stratégie nationale de l'établissement avec les enjeux régionaux dans une vision cohérente et dynamique ».

Cette politique de site doit concerner également les activités de formation¹² dans lesquelles l'IRSTEA est partie prenante avec des universités et avec des écoles : « cette activité apparaît encore dispersée et gagnerait à être mieux structurée et ciblée pour conforter notamment le partenariat avec les écoles doctorales et renforcer la visibilité de l'établissement au niveau des communautés d'universités et d'établissements (COMUE) ».

◆ **Les relocalisations des implantations de l'IRSTEA favorisent la mise en œuvre d'une politique de site**

Le nombre d'implantations territoriales de l'IRSTEA est limité et l'organisme ne souhaite pas créer de nouveaux centres alors que son SPSI prévoit la réduction nette du nombre de bâtiments occupés.

Les implantations IRSTEA sont majoritairement proches ou intégrées au sein des campus universitaires et des implantations des autres organismes, et les projets conduits dans la période récente ou en cours tendent à généraliser cette situation pour l'ensemble des implantations.

Par exemple, l'installation des 250 collaborateurs du centre de Lyon sur le campus de la Doua à Villeurbanne, avec l'abandon d'un site très excentré, a récemment intégré l'IRSTEA dans un domaine scientifique pluridisciplinaire impliquant 3 500 personnes. Le laboratoire de chimie environnementale de l'IRSTEA est directement intégré dans les locaux de l'Institut des sciences analytiques, commun à l'université Lyon 1 et à plusieurs organismes de recherche.¹³

Le transfert du siège de l'IRSTEA et de son centre d'Ile-de-France (avec abandon du site d'Antony) vers le site de Saclay est une des hypothèses actuellement à l'étude et qui pourrait se traduire par un début de travaux en 2017 et un déménagement fin 2019. La relocalisation du site actuel (40 bâtiments en partie vétustes avec une fonctionnalité médiocre et des coûts élevés) est considérée comme une nécessité puisqu'il engendre des coûts par agent supérieurs de 44 % à ceux des autres sites et correspond en termes de gros entretien à la moitié des besoins de l'ensemble du patrimoine de l'IRSTEA.

¹² L'IRSTEA indique par ailleurs que ses personnels assurent plus de 11 000 unités d'enseignement, soit l'équivalent de la charge d'enseignement de 57 enseignants-chercheurs (IRSTEA, rapport d'activité 2012 p.4).

¹³ Source : IRSTEA, rapport d'activité 2012, p.19.

Annexe VII

Le choix de la nouvelle localisation sur une implantation dont le CEA est propriétaire est considéré par les deux établissements comme pouvant contribuer aux objectifs d'optimisation des deux parties. Le CEA cherche en effet à valoriser des surfaces tertiaires excédentaires (qui pourraient accueillir le siège de l'IRSTEA) et un patrimoine foncier constructible disponible, qui pourrait accueillir le centre de recherche. La cession du site d'Antony garantirait le financement de la construction neuve sur le foncier CEA tandis que le transfert du siège dans des locaux loués au CEA se traduiraient par un gain de gestion compris entre 240 k€ et 400 k€ par an, ainsi que par une économie de 7 ETP¹⁴. Cette opération entraînerait des gains d'efficacité importants. Elle ne serait toutefois pas directement coordonnée avec la structuration politique du site de Saclay dans la mesure où l'IRSTEA n'est pas partenaire de l'IDEX ou de la communauté d'établissements de ce site.

Sur le site d'Aix-Marseille, l'IRSTEA souhaite transférer son centre du Tholonet à Sainte-Victoire, afin de le rapprocher des implantations de certains partenaires en direction de la Technopole, sur le plateau d'Arbois. Il s'agit d'une opportunité pour l'IRSTEA : la société d'économie mixte offre des locaux aux institutions publiques, et sur ce site sont déjà implantés des pôles de compétitivité, l'université, l'INRA et plusieurs autres organismes. Cette opération qui induirait des mutualisations serait cohérente avec les engagements de l'IRSTEA dans la politique de site¹⁵.

Enfin sur le site de Montpellier, la création d'un institut de l'eau et de l'environnement groupant quatorze institutions serait un facteur de mutualisation avec la création envisagée d'un nouveau bâtiment¹⁶.

◆ Les collaborations avec les PRES-COMUE

Le projet de contrat d'objectifs pour 2014-2018 renvoie à chaque centre le soin de définir dans un schéma directeur les modalités de ces collaborations, dans la continuité des démarches engagées ou abouties avec les PRES et les COMUE qui leur succèdent progressivement.

Les collaborations structurées avec des PRES, en cours de transformation en COMUE, sont les suivantes :

- l'IRSTEA est membre associé (parmi quatorze membres associés) et cotisant du PRES université européenne de Bretagne depuis 2008 et membre de son conseil de surveillance et de son conseil scientifique ;
- l'IRSTEA a signé une convention de partenariat en janvier 2009 avec le PRES université de Lyon. Il a été associé aux réflexions sur le plan campus et l'IDEX et envisage de devenir membre associé dans le cadre des nouveaux statuts ;
- l'IRSTEA a signé une convention de partenariat en janvier 2010 avec le PRES de Bordeaux et est membre de son comité d'orientation stratégique. Il participe également à l'IDEX de Bordeaux et à un travail partagé à travers des LABEX. Mais les possibilités de mutualisation sont limitées en raison de l'éloignement géographique du centre IRSTEAS ;
- l'IRSTEA est membre du comité d'orientation stratégique du PRES de Grenoble même s'il n'a pas formalisé cette collaboration par une convention. Le centre IRSTEAS a été intégré à l'Observatoire des sciences de l'univers de Grenoble (OSUG) qui est une école interne à l'Université Joseph Fourier (Grenoble 1) ;
- l'IRSTEA est membre associé du PRES « UniverSud Paris » qui fédère 21 établissements du sud de l'Île-de-France ;

¹⁴ Source : IRSTEAS « Enjeux et opportunités immobilières du transfert du site d'Antony (siège de centre) sur le site du CEA à Saclay », novembre 2013.

¹⁵ Entretien avec le président de l'IRSTEA, octobre 2013.

¹⁶ Ibid. et document « Institut montpelliérain de l'eau et de l'environnement » mars 2013.

- Enfin, par convention signée le 28 janvier 2014, l'IRSTEA est devenu membre associé de la nouvelle COMUE « Clermont Université ». Dans ce cadre, il participe à « *la mise en œuvre d'une stratégie scientifique de site* » et sera intégré dans les réflexions autour du contrat de projet Etat-Région et du projet d>IDEX. Les collaborations sont plus aisées qu'ailleurs puisque le centre IRSTEA est implanté sur le campus universitaire.

L'IRSTEA est également impliqué dans trois SATT : AxLR à Montpellier et SATT Grand Centre à Clermont-Ferrand et Gift, en cours de constitution à Grenoble.

6. Systèmes d'information

◆ La direction des systèmes d'information

La nécessité d'une meilleure prise en compte des besoins de l'IRSTEA (alors CEMAGREF) en matière de système d'information a été définie en 2009 dans le cadre du contrat d'objectifs 2009-2012. Ce contrat imposait à l'institut de se doter d'un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI), ce qui l'a conduit également dans ce but à créer une direction des systèmes d'information (DSI) en 2009 et un comité directeur des systèmes d'information (CSI) en 2010 avec la participation des représentants des directions scientifiques et fonctionnelles.

La DSI prend en charge le développement des infrastructures et des applications de l'informatique scientifique et de l'informatique de gestion. Elle comprend deux missions (outils et méthodes, sécurité) et quatre pôles (infrastructures et réseaux, gestion et décisionnel, web et partage de connaissances, informatique scientifique). La fonction support informatique est exercée par 37 ETP dont 16, répartis dans les centres régionaux, ne relèvent pas hiérarchiquement de la DSI.

Dans le cadre du système de management par la qualité, la DSI a lancé en 2011 une démarche spécifique sur le processus "pilotage, organisation et gestion du SI".

Selon l'AERES « *le système d'information présente un niveau de maturité relativement satisfaisant* »¹⁷. Elle relève « *dans sa conception et son mode de fonctionnement des éléments très positifs, tels que le système de gestion intégrée du PGI de SAP pour les finances et les ressources humaines, la pratique de la conduite de chantiers par projets, avec les fiches de processus récemment introduites, une distinction claire des rôles de maître d'ouvrage et de maître d'œuvre, une attention systématique aux meilleures pratiques et aux gains de mutualisation* ».

◆ Le schéma directeur des systèmes d'information

Plusieurs points de progrès du SI ont été identifiés par l'IRSTEA :

- au niveau des infrastructures : l'institut constate un défaut de cohérence de ses politiques globales de sécurité et de technologie ;
- au niveau des applications : de nombreuses lacunes subsistent dans le domaine de l'informatique décisionnelle (indicateurs, tableaux de bord), de la gestion des marchés et des achats, de la gestion du patrimoine immobilier ;
- au niveau fonctions support : un déficit d'échange et de communication est relevé entre les acteurs en charge des différentes fonctions support.

Le schéma directeur des systèmes d'information vise à répondre à certaines de ces faiblesses. La version finalisée d'un tel document a été approuvée par le CSI et la direction générale. Dans son introduction, il indique que son ambition est de mettre en place les outils nécessaires à une meilleure coopération interne et permettant l'accessibilité et le partage des données. Trois axes d'action sont identifiés :

¹⁷ AERES, rapport d'évaluation, mars 2013 p.31.

Annexe VII

- échanges et accès à l'information, avec la mise en œuvre des outils de collaboration, de mobilité et de partage d'information ;
- portails applicatifs pour l'accessibilité et le traitement de l'information, implémentant des systèmes thématiques couplés à l'architecture SAP et à des bases de données scientifiques, pour faciliter les activités courantes et accroître l'accès aux données de gestion et de recherche ;
- sécurité et qualité du système, afin de garantir la confidentialité et la disponibilité des données.

Les dépenses de fonctionnement et d'investissement sur la période 2012-2016 sont estimées au minimum à 3,51 M€.

◆ Mutualisation

Les responsables de l'établissement interrogés par la mission indiquent sans aucune réserve qu'ils sont volontaires pour toute forme de mutualisation en matière de SI. Des relations étroites sont entretenues avec la communauté informatique des autres établissements de recherche et des universités (au travers de l'AMUE et de RENATER dont l'IRSTEA est membre).

L'établissement mène, depuis 2009, des opérations de mutualisation et centralisation de ses SI au niveau de l'établissement pour tous ses services d'infrastructures internes. Partant d'un existant géographiquement dispersé dans les centres, il a été créé, à cet effet une plateforme dite « moyens communs », et des projets ont été lancés pour consolider : un seul annuaire technique d'établissement (« *active directory* » (AD), « *lightweight directory access protocol* » (LDAP), « *domain name system* » (DNS), fédération d'identité sous un seul nom : « IRSTEAS »).

La DSI de l'IRSTEA indique que de manière systématique, chaque fois qu'une demande d'évolution ou modification applicative est présentée, « *la première chose que nous regardons est ce qui se fait ailleurs* ». Dans cette optique, elle serait désireuse de disposer d'une base des applications existantes dans les autres organismes. Elle indique également qu'« *il faudrait standardiser les fonctions élémentaires de la couverture fonctionnelle des applications comme base d'analyse et pouvoir en faire des comparaisons, car aujourd'hui les couvertures fonctionnelles des applications utilisées dans les différents établissements ne sont pas les mêmes* ».

L'IRSTEA a une stratégie de mutualisation et d'externalisation de ses fonctions d'infrastructures :

- concernant sa messagerie, l'institut prévoit une externalisation sur RENATER en 2014 ;
- concernant le stockage, l'IRSTEA envisage d'adopter l'offre de cloud de RENATER ainsi que sa solution logicielle « PARTAGE » en 2015 ;
- une étude est en cours sur l'externalisation de data-center (IN2P3 Lyon) ;
- concernant les moyens de calcul, il existe des fermes de calcul mutualisées pour le partage des logiciels onéreux (Fluent) et des ressources ;
- dans le cadre de leurs évolutions, une étude est en cours incluant la répartition sur d'autres moyens mutualisés au niveau local (mésocentres), national (GENCI) ou européen (PRACE) ; une cartographie de l'existant, des besoins est également en cours pour prévoir les évolutions et le plan de rénovation.

Dans le cadre de l'évolution du système de gestion, les mutualisations sont privilégiées.

En matière financière à défaut d'un « chœur opérateurs », qui serait fourni par l'Etat à ses opérateurs, et qui aurait la préférence de l'organisme, l'IRSTEA estime qu'une solution SIFAC adaptée aux EPST pourrait être une solution.

Annexe VII

Un projet est en cours de déploiement (projet GEDEYE). Il s'agit d'une plateforme pour le partage de documents projets ou référentiels. Un des premiers fonds déployé sur le socle de base GED (gestion électronique des documents) sera une base d'inventaire de toutes les conventions de recherche d'IRSTEA. Cet outil, construit par un groupe de travail multi acteurs d'IRSTEA répond à un réel besoin exprimé de mutualisation. Le projet est mené en intégrant les besoins de toutes les unités d'IRSTEA. Il contribue à la mise en place du référentiel de méta données de l'établissement pour la gestion de ses documents et a pour objectif de se substituer aux autres outils ou bases existants.

L'IRSTEA suit les travaux de la DISIC sur la mise en place d'un schéma d'urbanisation des SI et participe à diverses réunions. Un référentiel d'urbanisation est en cours de construction. Il référencera à terme tous les processus de l'institut, l'organisation, les activités, les acteurs, les données, les applications, l'infrastructure etc. La première cartographie disponible sera la cartographie des processus (prévue pour juin 2014).

7. Politique des achats

◆ L'organisation de la commande publique au sein de l'IRSTEA

Au niveau central, la direction juridique et des achats (DJA) est chargée notamment :

- d'élaborer et superviser la mise en œuvre de la politique des achats de l'institut ;
- de définir et maintenir les règles de contractualisation de l'institut ;
- d'assurer le suivi des contrats, marchés et conventions.

Dotée de compétences plus larges que les seuls achats, elle dispose de neuf ETP dédiés à cette fin, soit les deux tiers des effectifs en charge des achats. 4,5 ETP sont affectés au niveau de l'ensemble des neuf centres régionaux, soit en moyenne 0,5 ETP par centre. Ces agents sont placés sous l'autorité hiérarchique des directeurs de centres. La fonction achat est marginale au niveau des unités de recherche (0,2 ETP dans leurs fonctions support).

Les marchés sont passés à différents niveaux de l'établissement. Les marchés nationaux ne concernent pas les achats de matériels scientifiques, pour lesquels l'appréciation des besoins relève de l'échelon local. Un effort de centralisation a été entrepris mais il s'est avéré infructueux car ces procédures centralisées entraînaient de nombreux retards du fait de la nécessité de solliciter des renseignements de la part des centres, voire des unités. La direction générale de l'IRSTEA estime qu'elle n'est pas suffisamment outillée pour gérer de nombreux appels d'offres. Elle est donc demandeuse de toute initiative de gestion de la commande publique à un haut niveau. Elle a externalisé ses appels d'offres pour ce qui concerne les systèmes d'information.

◆ Evolution des volumes d'achats de l'IRSTEA depuis 2010

Tableau 10 : Évolution du volume total des achats de l'IRSTEA de 2010 à 2013 (dépenses engagées en M€)

2010	2011	2012	2013
24,2	25,2	26	26,5

Source : IRSTEA-extraction SAP-dépenses de fonctionnement et d'investissement courant.

Tableau 11 : répartition des achats réalisés par le siège et les centres régionaux de l'IRSTEA (dépenses engagées en M€)

Centres régionaux	Dépenses engagées 2010	Dépenses engagées 2011	Dépenses engagées 2012	Dépenses engagées 2013
Antony	3,5	3,0	3,4	2,9
Aix-en-Provence	1,4	1,6	1,6	1,8

Annexe VII

Centres régionaux	Dépenses engagées 2010	Dépenses engagées 2011	Dépenses engagées 2012	Dépenses engagées 2013
Bordeaux	2,2	2,7	2,7	2,5
Clermont-Ferrand	1,3	1,4	1,4	1,3
Grenoble	1,2	1,3	1,3	1,3
Lyon	2,4	2,7	2,8	2,9
Montpellier	2,1	2,0	1,8	2,1
Nogent-sur-Vernisson	0,6	0,6	0,9	0,7
Rennes	0,8	1,0	1,3	1,4
Services centraux	5,7	5,7	5,4	6,2
Total	21,0	22,1	22,5	23,0

Source : IRSTEA.

Tableau 12 : Répartition des montants d'achats des UMR par ressort de centre régional (en M€)

Centres régionaux*	Dépenses engagées par les UMR du ressort du centre régional en 2010	Dépenses engagées par les UMR du ressort du centre régional en 2011	Dépenses engagées par les UMR du ressort du centre régional en 2012	Dépenses engagées par les UMR du ressort du centre régional en 2013
Clermont-Ferrand	0,111	0,15	0,222	0,148
Lyon	0,056	0,028	0,065	0,081
Montpellier	1,818	1,801	1,837	1,849
TOTAL	1,985	1,979	2,124	2,078

Source : IRSTEA. *Seuls trois centres régionaux disposent d'UMR : Lyon (1 UMR), Clermont Ferrand (1 UMR) et Montpellier (3 UMR).

Tableau 13 : Évolution des achats de l'IRSTEA par type de marché et procédure (en M€)*

Type de marché	Marchés sans publicité ni mise en concurrence**		Procédure adaptée (MAPA)		Procédure formalisée***	
	Montants marchés 2012	Montants des marchés 2013	Montants marchés 2012	Montants des marchés 2013	Montants marchés 2012	Montants des marchés 2013
Marchés de travaux	0,3	0,3	0,3	0,2	0,1	0,0
Marchés de fournitures	6,5	6,6	1,2	1,2	1,9	2,2
Marchés de service	7,9	8,0	2,0	2,1	5,0	5,4
Total	14,7	14,9	3,4	3,4	7,0	7,6

Source : IRSTEA. *Le système d'information de l'IRSTEA (logiciel Sinfonia conçu sur le Progiciel « SAP ») ne permet pas de répondre sur la base des intitulés (« marché sans publicité », « marché avec procédure adaptée », « marché à procédure formalisée »). Le système d'information de l'IRSTEA ne comporte pas de module « gestion des marchés ». Les informations remises dans le présent tableau combinent plusieurs états.

**L'expression « marchés sans publicité ni mise en concurrence » vise l'article 35 II du Code des marchés publics. Au regard du code, ces marchés sont passés selon des procédures formalisées. Ces marchés pourraient donc se retrouver dans la troisième colonne. Certains marchés issus de l'article 30 du Code des marchés publics sont considérés juridiquement comme des marchés passés en procédure adaptée alors que les montants les conduisent au-delà du seuil des MAPA.

***L'IRSTEA fait partie de groupements d'achat et de centrales d'achat. Dans ce cas, la procédure est le plus souvent formalisée mais au regard du volume des achats, le seuil de la procédure formalisée n'est pas atteint.

8. Ressources propres

Le modèle économique de l'IRSTEA repose sur un poids important des ressources contractuelles. Une grande partie de la croissance de son activité est financée par ces ressources. Cette situation a conduit l'établissement à mettre en place, dès 1999, un système de comptabilité analytique et à établir les coûts complets de ses travaux. Il détermine le coût complet de ses travaux de recherche, expertises et autres prestations de service, et mesure la contribution de chaque ressource acquise par rapport au coût de l'opération qu'elle finance. La subvention pour charge de service public (SCSP) sert essentiellement à couvrir les rémunérations des personnels permanents (en 2013, la masse salariale dite « limitative » a correspondu à 87 % de la SCSP).

Les ressources propres ont augmenté de 76 % entre 2008 et 2011. Le taux maximum a été atteint en 2012, les ressources propres représentant cette année-là 31 % des ressources. La part des ressources propres, si elle a légèrement diminué, reste en moyenne très élevée par rapport au reste des EPST (27 %).

En cohérence avec les choix stratégiques de l'établissement vers une recherche environnementale au bénéfice des politiques publiques, la grande majorité de ces ressources contractuelles ou sur projets est constituée de contrats passés avec des acteurs publics : c'est le cas de 85 % de ces ressources en 2012 et 2013.

Avec ses plus importants financeurs, hors SCSP, les modalités de financement sont les suivantes :

- avec le ministère chargé de l'agriculture et ses opérateurs : des règles de financement homogènes sont appliquées pour l'ensemble des contrats en application de la convention-cadre avec le ministère. Elles tiennent compte de la contribution du ministère à la SCSP et assurent une couverture des coûts complets de l'ordre de 30 % ;
- avec le ministère chargé de l'environnement et ses opérateurs, les règles de financement sont, selon l'IRSTEA, disparates et les taux de couverture des coûts complets varient de 40 à 63 % ;
- enfin les financements de l'ANR, qui représentent une part croissante des ressources propres, ne couvrent en moyenne que 20 % du coût complet.

Selon l'IRSTEA, la dépendance vis-à-vis de la recherche contractuelle engendre :

- une difficulté croissante pour les unités à mobiliser les ressources de la subvention de base pour être en capacité de répondre aux appels d'offres, alors que la couverture de leur dépenses est entièrement dépendante des contrats ;
- une croissance très forte des effectifs de personnels temporaires recrutés sur ressources propres (+85 % sur 2008-2011) qui produit des effets pervers soulignés dans le projet de contrat d'objectifs (des charges de gestion mais aussi une efficacité scientifique limitée du fait de leur rotation sur des emplois de courte durée et de la nécessité des chercheurs titulaires d'assurer leur encadrement) .

En réponse aux difficultés financières résultant des limites de son modèle économique, l'IRSTEA a pris des mesures de gestion consistant à geler des emplois de titulaires ou à opérer des prélèvements sur son fonds de roulement. Ces mesures, efficaces à court terme, ne peuvent servir d'instrument de gestion durable.

Parmi les mesures structurelles déjà mises en œuvre figure une nouvelle politique en matière de recrutement d'agents contractuels, inscrite dans le contrat d'objectifs. Ces agents seront recrutés en moins grand nombre mais pour des contrats de plus longue durée, ce qui diminuera la charge de gestion et d'encadrement et accroîtra la possibilité de capitaliser pour l'établissement leur expérience professionnelle.

9. International

L'IRSTEA n'est doté ni de structures de représentation ni d'implantation scientifique permanente à l'étranger.

Son activité internationale repose sur la mobilité des chercheurs : en 2012, l'IRSTEA a accueilli 68 chercheurs étrangers et ses propres chercheurs ont effectué 967 missions à l'étranger de courte durée (moins de deux mois) et 8 missions de longue durée¹⁸. Près des deux tiers de ces missions ont concerné les pays de l'Union européenne.

L'organisme est représenté à Bruxelles par le CLORA, dont il est membre, mais ne dispose pas d'un agent permanent en son sein.

Il est également membre du réseau « *Partnership for european environmental research* » (PEER) qui réunit huit organismes publics spécialisés en environnement. Ce réseau élabore des recommandations à l'intention de la Commission européenne et propose des priorités de programmation. Il favorise les projets communs : sur les 35 réponses à appels à projets déposés par l'IRSTEA dans le cadre du 7^{ème} programme-cadre de recherche et de développement (PCRD), 20 ont été présentées avec au moins un partenaire de PEER¹⁹.

Enfin l'IRSTEA est représenté dans un certain nombre de manifestations internationales par l'alliance ALLENI.

¹⁸ IRSTEА, rapport d'activité 2012, p.4.

¹⁹ Ibid.p.9.