



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Inserm



La science pour la santé
From science to health

L'organisation financière de l'Inserm, un enjeu d'établissement

Communication – Avril 2022



Le fondement de cette réflexion

- Les échanges lors des séminaires et GT de préparation du plan stratégique et du COMP
- Les retours et analyses des besoins des équipes en DR, au siège et dans les laboratoires
- L'inscription dans le COMP de l'objectif 7 :
« **Accélérer la simplification de la charge administrative des laboratoires et la modernisation de la gestion de l'Institut** »

Constats partagés par les GT préparatoires au COMP

- Besoin d'alléger les contraintes administratives qui pèsent sur les chercheurs et **libérer un maximum de temps de recherche** pour les laboratoires
- Répondre à l'impossibilité de disposer de gestionnaire dans toutes les unités
- Assurer une **continuité du service administratif** rendu aux chercheurs
- **Renforcer le pilotage et le suivi des contrats de recherche** pour limiter les rejets de dépense par les financeurs et les pertes financières pour l'établissement
- **Professionaliser la prise de commande et l'exécution du service-fait** pour réduire les actes nécessitant d'être ajustés
- **Faire des économies en rationalisant le nombre de commandes** et réduire ainsi les coûts induits des achats (frais de port, tarifs plus avantageux...) et l'impact carbone en limitant le nombre de livraisons
- **Unifier et réduire les systèmes d'information support** utilisés en laboratoires pour alléger la tâche des gestionnaires en unités
- Fluidifier la chaîne de la dépense en supprimant les contrôles redondants (impact DGP)

Réflexion autour de notre organisation financière

- Quels enjeux ?
 - Moderniser l'Institut
 - Simplifier la charge administrative des laboratoires
 - Réaffirmer et renforcer la mission d'accompagnement des équipes de recherche par les DR
- Comment ?
 - en utilisant toutes les opportunités offertes par les systèmes d'information
 - en redéfinissant les périmètres de responsabilités labo / DR /Services centraux
 - En optimisant les process de la chaine de la dépense et de la recette
 - En repensant l'organisation des métiers d'accompagnement des laboratoires

Les objectifs fixés dans le COMP

1. Mutualiser les tâches de gestion des laboratoires

- **Unités mixtes de support**, placées aux portes des laboratoires, chargées d'effectuer par le regroupement des gestionnaires de plusieurs laboratoires l'ensemble des tâches administratives courantes de l'ensemble de ces laboratoires
- **Plateformes de gestion partagée**, placées auprès des DR, chargées d'apporter aux laboratoires adhérents un soutien dans leur gestion financière y compris des contrats de recherche
- **Améliorations attendues** : spécialisation et professionnalisation des personnels, prestations de meilleure qualité, réactivité et efficacité renforcées, continuité de service, service-faits améliorés, massification des achats et réductions du nombre d'actes de gestion, réduction des coûts

Les objectifs fixés dans le COMP

2. Unifier les systèmes d'information à disposition des laboratoires

Changement de SI pour migrer vers des outils de nos partenaires déjà utilisés dans beaucoup de laboratoires :

- **DIALOG**, outil de demande de moyens du CNRS, utilisé par IRD et plusieurs universités en remplacement d'Ariane → cible automne 2022
- **SIFAC EPST**, système d'information financier et comptable, déployé par l'AMUE et utilisé par l'IRD et de nombreuses universités, en remplacement de SAFIr → cible janvier 2025
- **Améliorations attendues** : rationalisation des outils, homogénéisation des processus, moins de redondance de saisie, avoir une vision consolidée des moyens des différentes tutelles, inscription dans une dynamique partenariale inter-EPST-EPSCP

Les objectifs fixés dans le COMP

3. Renforcer les outils de montage et suivi des projets de recherche

Mise en place de **services d'ingénierie/montage/pilotage stratégique des contrats au sein des DR et au siège** chargés de :

- détecter les déposants potentiels et encourager les chercheurs à déposer aux appels à projets (notamment ANR, Horizon Europe..),
 - apporter un service professionnalisé pour accompagner la rédaction des contrats notamment dans leur dimension administrative et financière
 - prendre en compte dès le dépôt du projet les conséquences opérationnelles des recherches (valorisation, recherche clinique, recrutements ...)
 - distinguer le montage de projet porté par des profils de juristes/scientifiques du service financier chargé de la gestion proprement dite des contrats (dépenses, recettes, justifications)
- **Améliorations attendues** : augmenter le nombre de dépôt et de fait le nombre de contrats gagnés, s'adapter aux exigences des financeurs, optimiser l'équilibre financier des projets en anticipant les règles des financeurs, sécuriser l'exécution budgétaire des contrats

Les objectifs fixés dans le COMP

4. Fluidifier et optimiser le processus de la dépense

Mise en place d'un/des **service(s) facturier(s)** chargé de :

- Profiter de la dématérialisation de la chaîne financière et comptable et des fonctionnalités de SIFAC pour centraliser le traitement des factures et fluidifier la chaîne de la dépense en supprimant les contrôles redondants
- Regrouper les services comptables et de traitement des factures
- Recentrer les équipes financières en DR sur l'accompagnement des équipes de gestion des laboratoires (soutien méthodologique, formations, contrôles internes)
- **Améliorations attendues** : accélérer le traitement des factures, réduire les délais de paiement des fournisseurs, améliorer le service rendu aux prescripteurs et fournisseurs, monter en qualité les service-faits, renforcer la qualité comptable

Des objectifs qui nécessitent une adaptation organisationnelle

Réorganiser le service de gestion financière pour faire l'interface entre les laboratoires, le service montage et le service facturier

Réorganisation des métiers des GPU et GRE, qui n'auront rejoint ni le service montage ni le SFACT, au sein d'un **service de gestion financière** chargé de :

- Piloter le budget et l'exécution des recettes et dépenses de la DR et des laboratoires (ou des services du siège)
- Faire tout le suivi financier des contrats de recherche dans SAFIr/SIFAC y compris le suivi de l'éligibilité et la préparation des justificatifs
- Accompagner les services gestionnaires (au sein DR, siège et labo) par des procédures, des formations et des échanges du quotidien pour améliorer la gestion financière, réduire les risques et optimiser l'exécution financière tout en réduisant les pertes
- **Améliorations attendues** : un recentrage de certains GRE sur la gestion et le meilleur pilotage de l'exécution des contrats de recherche, une montée en compétence des GPU pour le suivi financier et l'accompagnement des gestionnaires, du contrôle interne budgétaire déployé dans tous les services

Pour info, état des lieux sur la volumétrie des actes de gestion effectués en 2021

VOLUMETRIE UTILISATION SAFIr	UNITE	DR	SIEGE	TOTAL
NOMBRE UTILISATEURS	2 623	377	165	3 165
NOMBRE DEMANDE ACHAT	19 486	492	225	20 203
NOMBRE COMMANDES	196 524	8 642	5 454	210 620
NOMBRE SERVICE FAIT	225 337	3 865	5 662	234 864
NOMBRE TITRE AVANCE/TITRE RECETTE		11 446	818	12 264
NOMBRE FACTURES		261 043	7 335	268 378

VOLUME COMMANDES PAR MONTANT	NOMBRE	%
< 10€	15 295	7%
>10 et <= 100 €	8 430	4%
>100 et <= 300 €	20 324	10%
>300 et <= 500 €	18 481	9%
>500 et <= 1 000 €	30 978	15%
>1000 et <= 40 000 €	112 880	54%
≥ 40 000 €	4 229	2%
	210 620	

45%
< 1k€



Les Réflexions menées

Les réflexions menées

- Depuis mi-2021 plusieurs expérimentations menées dans 4 DR :
 - Nantes : optimisation de la gestion des contrats de recherche et fluidification des contrôles GPU/GAC
 - Marseille : réorganisation équipe GRE en 2 pôles : montage / gestion
 - Paris Ile de France Centre Est : évolution métier GRE et GPU en CAP et GREPU
 - Strasbourg :
 - création du pôle d'ingénierie en santé PISA, guichet unique pour informer, sensibiliser, orienter sur les appels à projets, appuyer le montage des projet en lien avec les équipes scientifiques en laboratoire et les équipes de gestion en laboratoire et en DR, rédiger et faire signer la convention de financement (+ réunion kick off) → rattaché au DR
 - Service de gestion financière chargé de gérer les contrats de recherche en dépenses et recettes, mais également tous les actes financiers amont au service facturier → rattaché au CSF
 - Préfiguration du service facturier en dépenses et recettes à partir de la prise en charge des dépenses et émission des titres de recette → rattaché à l'ACS

Les réflexions menées

- Temps d'échanges ou présentations des expérimentations lors de toutes les réunions DR menées depuis juillet 2021 et dans le cadre des 3 séminaires ACS-CSF réalisés en septembre, novembre 2021 et mars 2022
- Séminaire dédié le 16 mars en présence DGD, DR, ACS-CSF, ACP, DAF, DAJ, DPRE, DRH, Inserm Transfert pour définir la cible en terme de projet de réorganisation
- Interventions lors des séminaires des coordonnateurs GRE et des adjoints comptables
- Prochaine intervention dans le cadre d'une réunion dédiée aux coordonnateurs GPU

Synthèse du séminaire du 16 mars 2022

- *Un séminaire utile pour échanger, partager les points de vues et les idées.*
- *Montage/ingénierie projet : Un consensus sur le besoin de rénover l'accompagnement sur le montage des conventions et contrats : questions d'articulation Siège/DR, mutualisation avec les partenaires sur site qui montent sur ces sujets. Il faut y mettre quelques moyens. → Faire rapidement un groupe de travail pour affiner le périmètre*
- *Sur les recettes : consensus assez large sur le fait qu'aujourd'hui ça fonctionne pas mal au niveau des services financiers (GRE) et que ça pourrait être repris par le service de gestion financière. Il serait souhaitable de prévoir des contrôles embarqués dans l'outil (SIFAC) pour simplifier le contrôle de l'éligibilité des dépenses.*
- *Sur la dépense : on peut s'organiser en mode SFACT mais il demeure un risque à s'engager tout de suite dans un SFACT national et qu'on peut d'abord passer par un SFACT local. Par contre, il faut penser cette organisation dans un objectif de mutualisations, celles-ci pouvant se faire au fil de l'eau par exemple en fonction du départ des ACS. Dans tous les cas, il n'y aura pas de mobilité géographique forcée, ce qui peut impliquer transitoirement un ou des services multi-sites. Demeurera la question du rapport avec le labo, car ce qui fonctionne au niveau local n'est peut être pas idéal au national.*
- *Pour la recette on a la réponse : après l'émission du titre de recette, la prise en charge et le recouvrement pourrait se faire au niveau national. Petit risque d'éloignement.*

En conclusion :

- 1. GT à mettre en place sur le volet ingénierie de projets et partenariats, sur lequel on souhaite avancer rapidement ;**
- 2. Poursuite de l'expérimentation de SFACT au niveau des DR.**



Prochaines étapes

Les GT et premières pistes de réorganisation

- GT chargé de définir précisément le périmètre du service d'ingénierie des contrats : sous la responsabilité du DAF (L. Masson), 15 personnes du siège et DR mobilisées (DR, ACS-CSF, GRE, juristes, ...) pour 3 réunions d'ici juillet selon 3 thèmes :
 - Session 1 - Périmètre des services "Montage/ingénierie de projets"
 - Session 2 - l'organisation & la cartographie des compétences des services
 - Session 3 - Session de finalisation et de synthèse (1 journée en présentiel)
- *Cible : définition du service à publier à l'été pour déploiement dans les DR une fois validé par la DG et DR à partir de 2023*
- GT sur le service facturier chargé de définir précisément le périmètre d'intervention d'un service facturier sous forme de cartographie (par typologie de dépenses et par acteur) et d'étudier l'incidence de la mise en œuvre de cette organisation SFACT sur les organisations actuelles. A ce jour, attente retour des candidatures pour participer à ce groupe piloté par l'ACP (ML Griselle)
- *Cible : poursuivre expérimentations des services de préfiguration des SFACT et anticiper organisation cible à inscrire dans SIFAC*

Les GT et premières pistes de réorganisation

- Projet de réorganisation du DAF pour anticiper l'organisation cible en DR et notamment prévoir un bureau de l'ingénierie des contrats distinct du bureau du pilotage des ressources propres et également séparation du service du pilotage du budget en deux bureaux : bureau de l'audit et contrôle interne et bureau du pilotage budgétaire.
 - *Cible : 1^{er} septembre 2022 pour être opérationnel en amont des réorganisation des DR et apporter un service de qualité*
- Au siège, également travail sur la création d'une cellule d'ingénierie des contrats au siège qui regroupera les compétences du DAF, DPRE, DAJ, PRC, DPO ... pour répondre aux besoins des service d'ingénierie des contrats en DR sous forme d'un guichet unique. Lancement d'un GT pour organiser le périmètre, les process, la comitologie...
 - *Cible : définir un guichet unique et des process simplifiés et partagés pour répondre aux attentes des futurs services des DR dès 2023*
- Travail entre DAF et DRH sur plan de formation pour les équipes de montage :
 - Benchmark des formations existantes portées par l'AMUE, CNAM, IGPDE, régions Disponibles de suite
 - Partenariat avec une université/école pour une formation initiale formant des futures recrues d'expert en montage de contrat de recherche dans le domaine public
 - Partenariat avec une université/école pour une formation diplômante pour les équipes en place