

révision générale des politiques publiques



www.rgpp.modernisation.gouv.fr

Ministère de l'enseignement supérieur et de
la recherche

Audit des fonctions support du CNRS

Présentation des principales
recommandations

Conseil d'administration du CNRS



révision générale des politiques publiques



www.rgpp.modernisation.gouv.fr

Audit réalisé par :

Pascal Aimé

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

Thierry Berthé

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

Bernard Froment

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

Roseline Martel

*Chargée de mission à l'Inspection générale de
l'administration de l'éducation nationale et
de la recherche*

Michèle Mosnier

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

Jean-François Picq

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

Eric Pimmel

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



Présentation du CNRS

Principal organisme public de recherche pluridisciplinaire en France

- Le CNRS a pour mission de mener des recherches dans l'ensemble des domaines scientifiques, technologiques et sociétaux. Il couvre la totalité de la palette des champs scientifiques : mathématiques, physique, sciences et technologies de l'information et de la communication, physique nucléaire et des hautes énergies, sciences de la planète et de l'univers, chimie, sciences du vivant, sciences humaines et sociales, sciences de l'environnement et sciences de l'ingénierie.
- Il accueille plus de 32 000 personnes dont 26 000 statutaires – 11 600 chercheurs et 14 400 ingénieurs, techniciens et administratifs – et a géré un budget de 3,367 milliards d'euros, dont 607 millions d'euros de ressources propres, en 2009.

Le CNRS est plus particulièrement chargé :

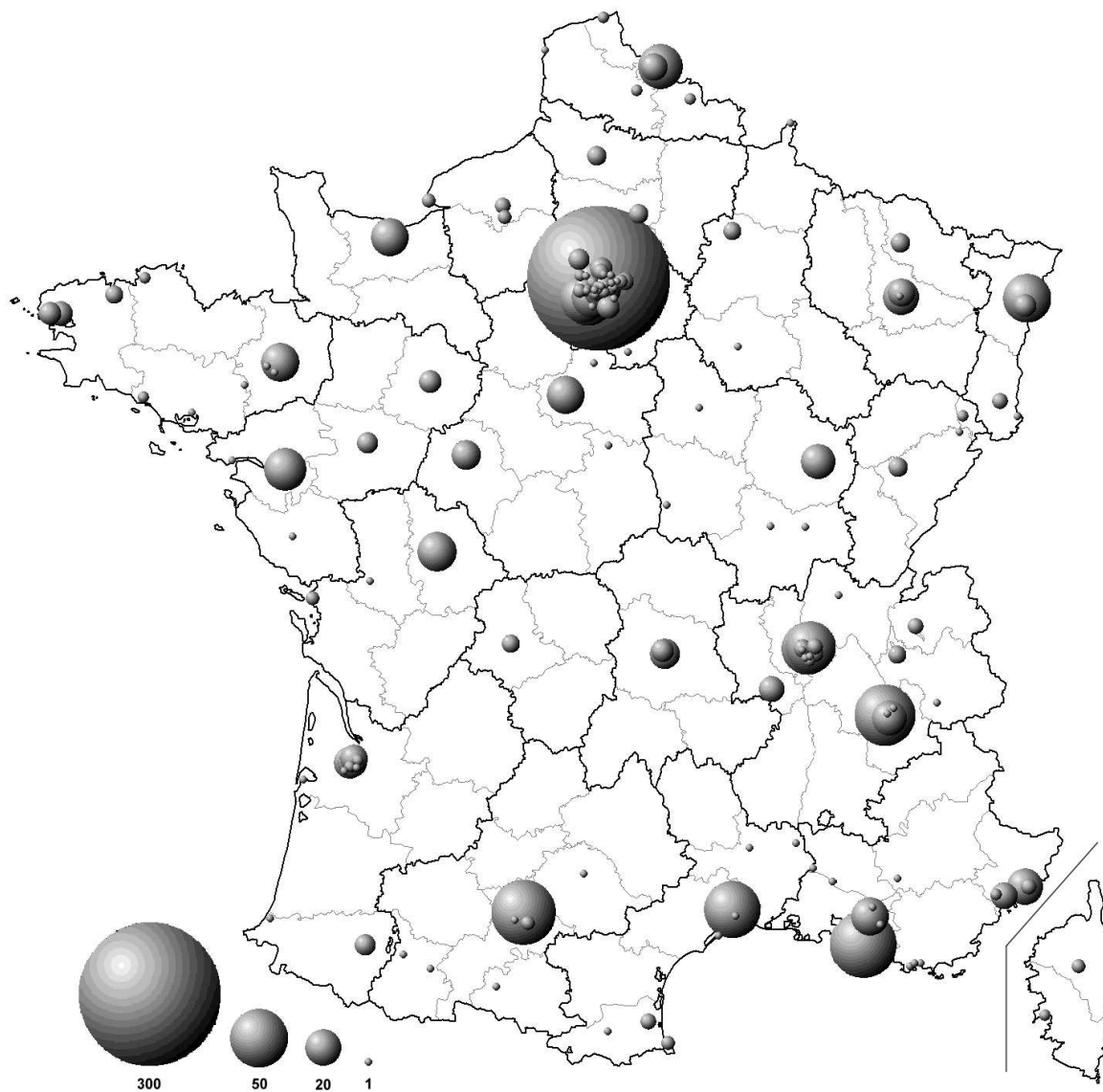
Les missions du CNRS

- d'identifier et réaliser, seul ou avec ses partenaires, toutes recherches présentant un intérêt pour l'avancement de la science ainsi que pour le progrès économique, social et culturel du pays ;
- de contribuer à l'application et à la valorisation des résultats de ces recherches ;
- de développer l'information scientifique, en favorisant l'usage de la langue française ;
- d'apporter son concours à la formation à la recherche et par la recherche ;
- de participer à l'analyse de la conjoncture scientifique nationale et internationale et de ses perspectives d'évolution en vue de l'élaboration de la politique nationale dans ce domaine.

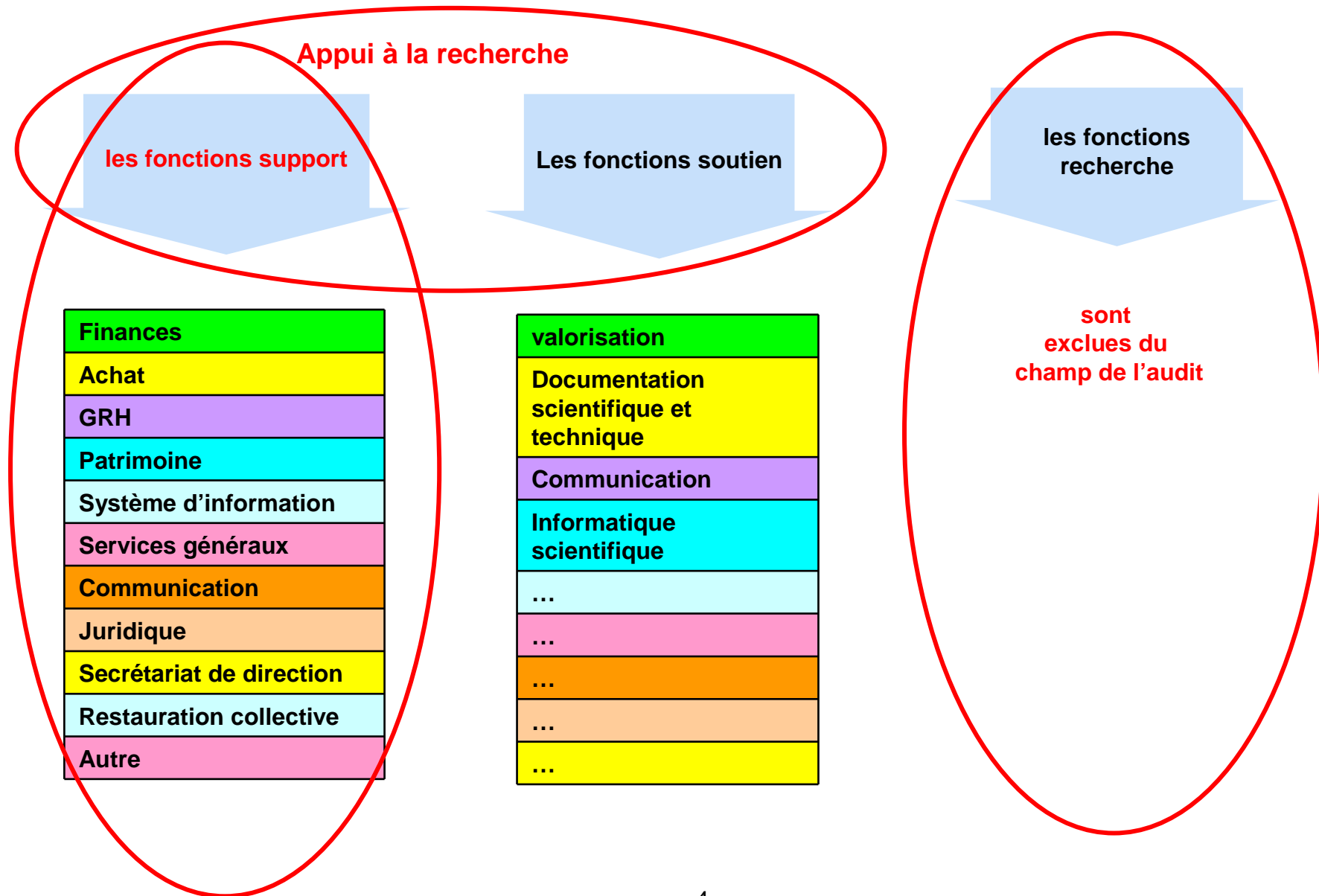
L'organisation Du CNRS

- Le CNRS, créé en 1939, est un établissement public à caractère scientifique et technologique, placé sous la tutelle du ministre chargé de la recherche et régit par le décret n° 82-993 du 24 novembre 1982 modifié.
- Il a connu une profonde évolution de son organisation en 2009 et est organisé à travers un comité de direction, 10 instituts dont 3 instituts nationaux, 19 délégations régionales et plus de 1 200 unités de recherche.

La présence du CNRS sur le territoire français



Le périmètre de l'audit des fonctions support du CNRS



La méthodologie d'audit

Une méthodologie qui privilégie le partage des analyses entre l'équipe d'audit et l'établissement

Une analyse objectivée...

- un décompte des moyens humains consacrés aux fonctions support et qui permet de disposer d'**une vision consolidée grâce à une prise en compte des fonctions externalisées converties en ETP.**
- Une analyse par échelon régional de gestion déconcentrée (ou délégation régionale) et une analyse des unités de recherche.
- Une synthèse des délégations régionales et une synthèse générale permettent de disposer d'une vue d'ensemble des fonctions support de l'établissement.
- des indicateurs d'efficience des fonctions support de l'organisme et des indicateurs de la qualité des services rendus par les fonctions support.
- des entretiens avec les personnels des directions fonctionnelles, les centres et des unités de recherche.
- une vision comparée avec la situation de l'INSERM, de l'INRA, de l'INRIA et du CIRAD.

... communiquée à l'établissement

- une communication à l'établissement, pour validation, des éléments de diagnostic de ses fonctions support .
- une analyse des résultats des deux campagnes de consultation interne lancées par le CNRS

... et qui débouche sur des préconisations

- la mission présente ses préconisations à l'établissement.
- les préconisations de la mission font l'objet d'une phase contradictoire avec l'établissement et d'une restitution finale.

La méthodologie d'audit

Les préconisations de la mission d'audit

Elles visent à proposer des évolutions qui touchent :

- à l'organisation de la gouvernance des fonctions support du CNRS
 - à l'organisation territoriale des fonctions support du CNRS et au développement de politiques de site
 - aux modalités de financement des fonctions support y compris via les ressources propres de l'organisme
 - à l'organisation des fonctions support du CNRS afin d'en améliorer l'efficacité et l'efficience, d'en maîtriser le coût et d'accroître la qualité des services rendus à la communauté scientifique
 - à la réduction des dépenses de fonctionnement de l'organisme à travers notamment le développement de sa politique d'achat
-

Présentation des recommandations de l'équipe d'audit



**1-1 La gouvernance
des fonctions support**

Des fonctions support résolument au service de l'activité scientifique de l'établissement

- L'ambition des structures du CNRS, en charge des fonctions support, se caractérise par la volonté constante :
 - d'offrir la meilleure qualité de service possible aux unités de recherche. La mission a reçu durant ses investigations de nombreux témoignages en ce sens de la part de personnels des directions du siège, des délégations régionales et de directeurs d'unités ;
 - de simplifier les contraintes de gestion qui pèsent sur les unités de recherche, à travers notamment la dématérialisation des actes de gestion et des achats, et la mise en œuvre d'outils informatiques les plus performants possibles ;
 - de prendre en charge la gestion d'activités au profit d'une communauté qui dépasse les frontières du seul CNRS.

...tendues vers la production d'un service de qualité...

- La volonté politique du CNRS d'offrir la meilleure qualité de service possible à ses unités de recherche se traduit par des décisions concrètes :
 - la mise en œuvre progressive de contrats de service entre les délégations régionales et les laboratoires dont elles assurent la gestion ;
 - la décision récente de communiquer aux unités de recherche, avant la fin janvier, l'ensemble des moyens budgétaires dont elles bénéficieront au cours de l'exercice ;
 - le déploiement progressif de la délégation globale de gestion ;
 - le travail mené avec l'AMUE en vue de simplifier et d'harmoniser les outils informatiques de gestion des laboratoires.

... mais dont l'organisation est complexe, ce qui a pour conséquence d'empêcher le CNRS de disposer d'une bonne vue d'ensemble de ses fonctions supports

- Aucune structure interne au CNRS ne dispose d'une vue d'ensemble des moyens humains qui sont consacrés aux fonctions support au sein de l'établissement. Les difficultés rencontrées par la mission pour évaluer les moyens humains dédiés aux fonctions support dans les unités de recherche en sont l'expression.
- La gestion des emplois consacrés aux fonctions support relève de plusieurs structures (DGD-R et instituts). Cette situation ne permet que très difficilement d'appréhender et d'optimiser globalement l'organisation et le fonctionnement des fonctions support de l'établissement.

Les instituts nationaux jouent un rôle important dans la gestion des fonctions support des unités de recherche

- Les instituts sont responsables de l'allocation des moyens humains et budgétaires aux unités de recherche dans le cadre d'un dialogue de gestion en cours de généralisation. Ces moyens humains concernent aussi bien l'activité scientifique (chercheurs et ITA) que les activités de soutien et de support.
- Chaque institut mène sa propre politique en matière de répartition des ressources humaines dans ses unités et utilise ses propres critères de répartition. La volonté des directeurs d'instituts de consacrer l'essentiel des emplois disponibles aux activités scientifiques participe d'une « régulation naturelle » de l'importance des moyens consacrés aux activités support mais elle n'est en rien gage de l'optimisation globale de ces fonctions support, au niveau de l'établissement CNRS.

La mission a estimé à 2 500 le nombre d'ETP les moyens humains consacrés par le CNRS aux fonctions support dans les unités de recherche

- Devant l'impossibilité d'effectuer un décompte exhaustif des moyens humains consacrés aux fonctions support dans les 1 200 unités de recherche du CNRS, la mission a décidé de travailler à partir d'un échantillon de quarante laboratoires.
- Sur la base du décompte d'ETP effectué dans chacun des 40 laboratoires sélectionnés, la mission a établi que les activités support mobilisent 84,6% de l'activité des personnels administratifs affectés dans les unités de recherche de l'échantillon (familles professionnelles JC, JX) soit 1 663 ETP auxquels s'ajoutent les ETP des branches professionnelles techniques affectés à des fonctions support dans les unités de recherche qui ont été recensé par le CNRS. **Le nombre total d'ETP du CNRS affectés à des fonctions support dans les unités de recherche est évalué à 2 481.**
- **le CNRS apporte 61 % des moyens humains consacrés par les différents partenaires aux fonctions support des unités mixtes de recherche.**

Le nombre d'ETP dédiés aux activités de support administratif affectés par les instituts dans les unités de recherche ne semble pas lié au volume d'activité de gestion de ces dernières

- Les observations réalisées par la mission sur l'échantillon de 40 unités de recherche mettent en évidence l'absence de corrélation entre les moyens humains affectés par les instituts au fonctionnement des fonctions support administratives dans les unités et le volume des activités support de ces dernières, mesuré à partir de leur budget CNRS exécuté, du nombre de pièces comptables gérées et, dans une moindre mesure, du nombre de personnels CNRS permanents.
- Cette absence d'homogénéité pose problème au regard du nombre d'ETP concernés.

Parallèlement, chaque institut développe plus ou moins ses propres fonctions support

- La mission n'a analysé que la part des effectifs des instituts consacrés aux fonctions support. Bien que ces activités ne constituent pas le cœur de métier des instituts, ces derniers y consacrent près de 150 ETP.
- **Il n'existe pas de définition, par l'établissement, du périmètre d'intervention des instituts en matière de gestion vis à vis des unités de recherche qui leur sont rattachées.** Ce périmètre dépend à la fois des contraintes scientifiques spécifiques à chaque champ scientifique, de la tradition historique, du nombre et de la taille des laboratoires rattachés.

L'importance des fonctions support varie beaucoup d'un institut à l'autre

- Les fonctions finances et RH mobilisent respectivement 34,7 ETP et 24,7 ETP (23,9 % et 17 % du potentiel). Elles traduisent l'importance des activités de gestion des instituts (répartition des moyens, dialogue de gestion, ouverture des crédits, TGIR, suivi des personnels des unités en lien avec le comité national, formation, etc.), parfois en concurrence avec les directions fonctionnelles et les DR (articulation dialogue de gestion – suivi de gestion par exemple).
- **La mission recommande au CNRS de mieux formaliser la nature des fonctions support dont il confie la responsabilité aux instituts ainsi que l'articulation de ces dernières avec les directions fonctionnelles et les DR.** Elle préconise, tout en prenant en compte les spécificités scientifiques de chaque institut, d'homogénéiser leur champ d'intervention en matière de fonctions support, à travers des organigrammes cibles.

L'organisation de la gestion des fonctions support du CNRS gagnerait à évoluer pour faciliter l'optimisation de ces dernières

- **Afin de faciliter l'optimisation des fonctions support du CNRS, la mission recommande de faire du directeur général délégué aux ressources le pivot de la gestion de l'ensemble des moyens humains dédiés à la mise en œuvre des fonctions support de l'établissement aux niveaux national, régional et des unités de recherche.**
- Tout en réaffirmant l'intérêt du maintien de services de proximité au sein des unités de recherche, la mission considère que l'optimisation des fonctions support relève également de la définition de processus de gestion nationaux et que la recherche systématique de synergies dépasse les frontières disciplinaires de chaque institut.
- Elle préconise également que, sous la responsabilité du DGD-R, le rôle des délégués régionaux soit renforcé dans la gestion des moyens affectés aux fonctions support des laboratoires

Les instruments et les modalités de gouvernance des fonctions support sont efficaces mais ne sont pas suffisamment formalisés

- Un travail important en faveur de l'optimisation des fonctions support a été engagé. La gestion de l'organisme a été progressivement déconcentrée sur les délégations régionales (DR).
- La nouvelle équipe de direction de l'établissement affiche, depuis 2010, sa volonté de continuer à œuvrer en ce sens, à travers la mise en œuvre d'un dialogue de gestion rénové, d'un référentiel budgétaire commun, d'une meilleure maîtrise des calendriers de délégation des moyens, du développement de la délégation globale de gestion, de la rénovation de son SI et son ouverture partielle aux partenaires.
- Mais il n'existe pas de schéma directeur pluriannuel d'amélioration de la gestion qui détaillerait les actions inscrites dans le contrat d'objectif et les déclinerait en plans d'actions annuels et en portefeuilles de projets.


Les instruments de pilotage des délégations régionales et de management des cadres de l'établissement sont peu explicites

- La pratique des lettres de mission est peu répandue.
- La réalisation d'objectifs liés à l'optimisation des fonctions support n'est pas explicitement reconnue dans le dispositif indemnitaire des cadres du centre.

Le CNRS gagnerait cependant à renforcer et formaliser le pilotage de ses délégations régionales

- L'animation des délégations régionales relève de plusieurs entités (DGD-R, mission « pilotage et relations avec les délégations régionales et les instituts », directions fonctionnelles). Le CNRS doit renforcer le pilotage des services déconcentrés via la MPR et mettre en œuvre un dispositif contractuel du type contrat objectifs-moyens entre la DGD et les délégations régionales.

Présentation des recommandations de l'équipe d'audit



**2- L'organisation territoriale
des fonctions support**

Les modalités d'organisation des délégations régionales peuvent évoluer

➤ L'organisation des fonctions support du CNRS s'articule autour de trois niveaux territoriaux :

- le niveau national à travers les directions d'appui à la recherche (DSFIM, DRH, DSI, etc.) rattachées au directeur général délégué ;

- le niveau régional : 19 délégations régionales (6 en région parisienne et 13 en province) dirigées par des délégués régionaux en charge de la représentation de la direction générale et de la gestion déconcentrée du centre.

Les délégations de province sont implantées sur des sites où la présence universitaire est forte et/ou sur des sites où sont implantés des TGIR. La plupart de ces villes est également siège d'une délégation régionale de l'INSERM (à l'exception de Nantes). En Ile de France, et contrairement à l'INSERM, chaque délégation régionale du CNRS est partenaire de plusieurs établissements d'enseignement supérieur (à l'exception de la DR 16). Le nombre et la taille des établissements partenaires varie sensiblement d'une délégation à l'autre.

- les unités de recherche.

➤ Les rôles respectifs des délégués régionaux des DR de province et d'Ile de France sont comparables sauf en matière de relations avec les collectivités territoriales.

➤ Les pistes d'évolution envisageables :

- les délégations régionales de province

- La mission préconise de :

- maintenir le nombre de délégations régionales en province

- de généraliser l'expérimentation de plates-formes de services partagés

- de développer les délégations globales de gestion avec les établissements partenaires présents sur les différents sites.

- d'expérimentation la création de services support de délégations régionales communs à l'INSERM et au CNRS, notamment dans les régions où la présence des deux organismes est moins développée. Les activités à caractère technique se prêtent bien à ce type de mutualisation. C'est notamment le cas de l'entretien du patrimoine immobilier, de l'hygiène et sécurité, de la formation des personnels, de la gestion des infrastructures réseaux, de l'exploitation des serveurs et de l'assistance aux utilisateurs, de l'achat public, etc.

Les modalités d'organisation des délégations régionales d'Ile de France peuvent évoluer

- les délégations régionales d'Ile de France

La mission préconise d'engager une réorganisation des activités des délégations de la région Ile-de-France basée sur les principes suivants :

➤ dans un premier temps :

- confier à la DR 16 les seules missions liées à la gestion des services du siège du CNRS ;
- mutualiser les fonctions support qui peuvent être exercées à distance des unités de recherche dans des services mutualisés pour l'ensemble des délégations régionales d'Ile-de-France. Sont notamment concernées les fonctions support suivantes:

- paiement des dépenses ;
- formation permanente des personnels ;
- gestion du patrimoine immobilier et hygiène et sécurité ;
- système d'information (applications nationales et support aux utilisateurs) ;
- achats ;
- restauration collective ;
- médecine de prévention.

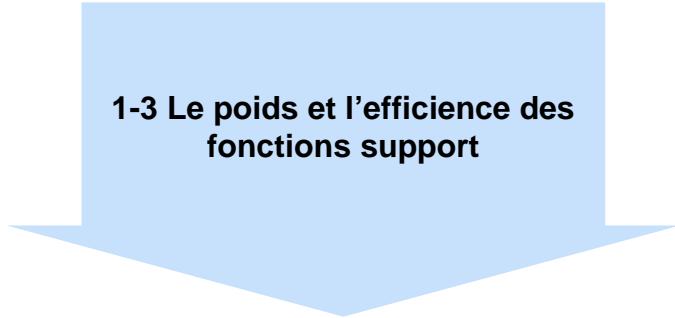
Les différents services support mutualisés identifiés sont rattachés pour leur gestion à des délégations régionales différentes.

- maintenir dans les délégations régionales des fonctions support non détachables de l'activité des laboratoires (finances, RH et gestion des contrats).

➤ Dans un second temps :

- revoir le périmètre d'activité des délégations régionales en tenant compte :
 - des potentialités libérées par la mutualisation des fonctions support (ETP, surfaces, etc.)
 - de la structuration des partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur, due à la montée en puissance des PRES et des dispositifs issus des appels d'offre IDEX, lesquels vont stabiliser dans le temps le périmètre des partenariats et des interactions entre établissements.
- revoir, le cas échéant, le nombre de délégations régionales. A cet égard, comme le suggère le CNRS, la DR1 et la DR 3 pourraient être regroupées à Villejuif.

Présentation des recommandations de l'équipe d'audit



**1-3 Le poids et l'efficience des
fonctions support**

Les effectifs des fonctions support du CNRS sont connus avec précision aux niveaux du siège et des délégations régionales

Les effectifs des fonctions support des unités de recherche ne sont pas connus

Les effectifs des fonctions support

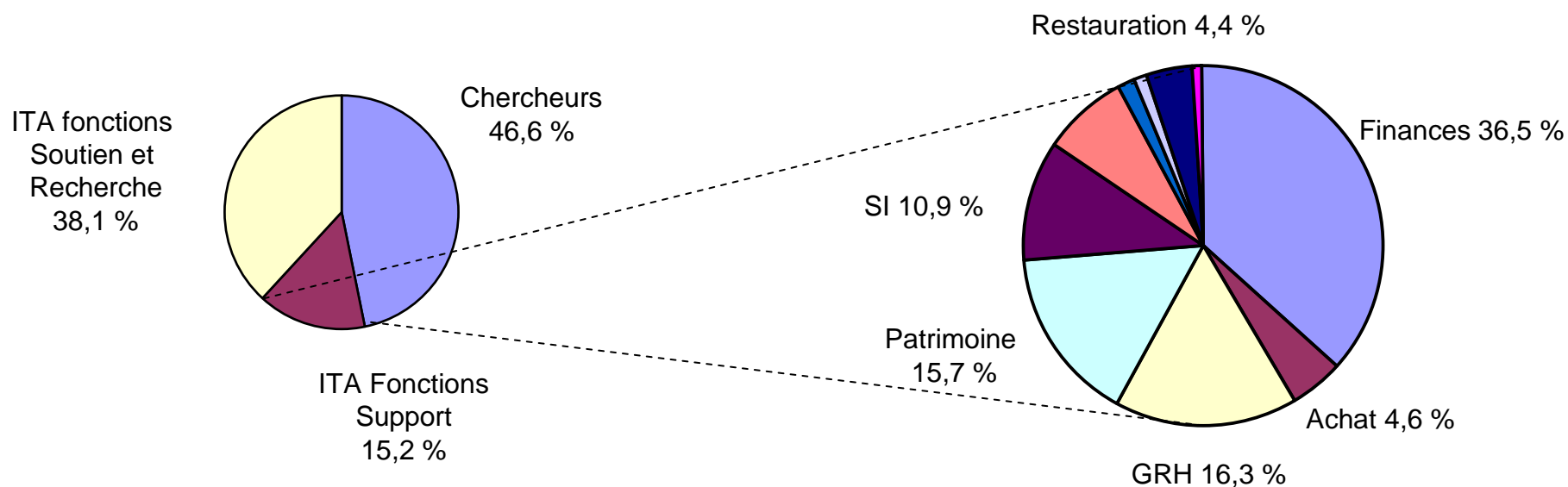
- Les fonctions support du CNRS représentent 4443,3 ETP, auxquels s'ajoutent 736,2 équivalents ETP externalisés et 5,1 ETP mis à disposition par d'autres établissements..
 - Hors externalisation, elles se répartissent à 12,5 % au niveau national, 31,7 % dans les délégations régionales et 55,8 % dans les laboratoires, ce qui illustre le fait que la gestion du CNRS est décentralisée.
 - Elles représentent :
 - 39,9 % des effectifs ITA du siège ;
 - 81,9 % des effectifs ITA des délégations régionales centres régionaux ;
 - 17,3 % des effectifs ITA des unités de recherche.
 - Les fonctions support du CNRS mobilisent 25,5 % des ETP ITA de l'établissement, 28,6 % en tenant compte de l'externalisation de certaines fonctions support.
 - Elles représentent 13,4 % des ETP globaux du CNRS, 15,2 % en tenant compte de l'externalisation. Ces chiffres sont comparables à ceux de l'INSERM et de l'INRA.
 - Le taux d'encadrement des fonctions support est élevé. Il est de 53,5 %.
(A: 53,5 %, B: 39 %, C: 7,5 %).
 - Hors externalisation, les fonctions support sont très majoritairement exercées par des personnels titulaires (94 %).

Les unités de recherche

- Les fonctions support des unités de recherche sont évaluées par le CNRS à 2 481 ETP, soit 55,8 % des effectifs des fonctions support.
- Dans les faits, le CNRS ne connaît pas précisément le nombre d'ETP affectés à des fonctions support dans ses unités de recherche. Ce chiffre a été évalué à partir d'un échantillon de 40 unités de recherche.
- Les fonctions finances, RH, patrimoine, SI, achat et services généraux sont exercées dans les unités de recherche.

Les fonctions support représentent 13,4 % des ETP du CNRS Ce ratio est de 15,2 % en tenant compte de l'externalisation

Répartition des effectifs ITA par fonctions, externalisation comprise



ITA fonctions soutien et recherche

L'objet de la 2ème phase de l'audit visera à préciser la part des effectifs ITA affectés à des fonctions de recherche et des fonctions de soutien.

Les autres fonctions support

services généraux : 7,7 %
secrétariat de direction : 1,3 %
communication : 1,3 %
juridique : 0,7 %
autre : 0,6 %

Le poids relatif des fonctions support, externalisation comprise

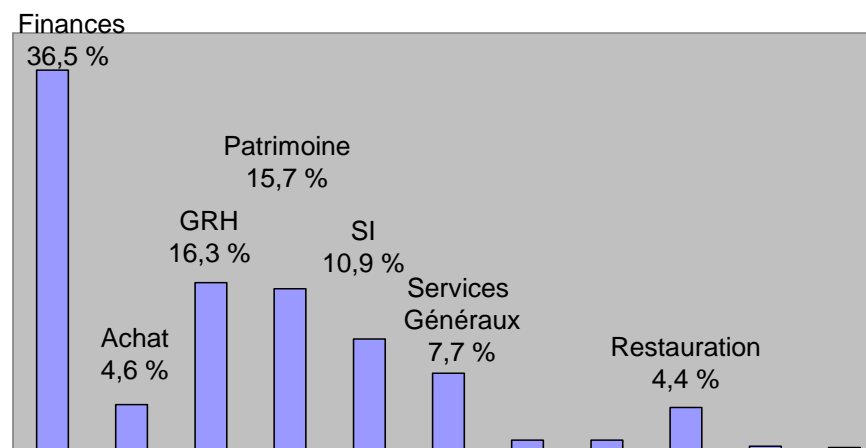
La fonction finances est la fonction qui mobilise le plus de moyens humains, externalisation comprise ou non

fonctions support	CNRS hors externalisation	CNRS externalisation comprise
Finances	42,4%	36,5%
Achat	5,4%	4,6%
GRH	18,6%	16,3%
Patrimoine	10,4%	15,7%
SI	10,1%	10,9%
Services généraux	8,3%	7,7%
Communication	1,6%	1,3%
Secrétariat de direction	1,6%	1,3%
Restauration	0,1%	4,4%
Juridique	0,8%	0,7%
Autre	0,7%	0,6%

Les fonctions support finances, Achat, RH, patrimoine, SI et restauration, représentent 88,4 % des effectifs des fonctions support.

Les scénarios d'optimisation seront axés sur ces fonctions support.

- La fonction finances consomme, et de loin, la plus grande part des moyens humains consacrés aux fonctions support, que l'on tienne compte ou non de l'externalisation. Cela est dû à la déconcentration de la gestion financière sur les délégations régionales qui sont présentes sur l'ensemble du territoire et sur un nombre important de laboratoires.
- La fonction patrimoine GRH consomme plus de moyens que la fonction patrimoine (16,3 % contre 15,7%), bien qu'un nombre important d'UMR soit hébergé par les établissements partenaires.
- La fonction SI consomme 10,9 % des moyens humains consacrés aux fonctions support.



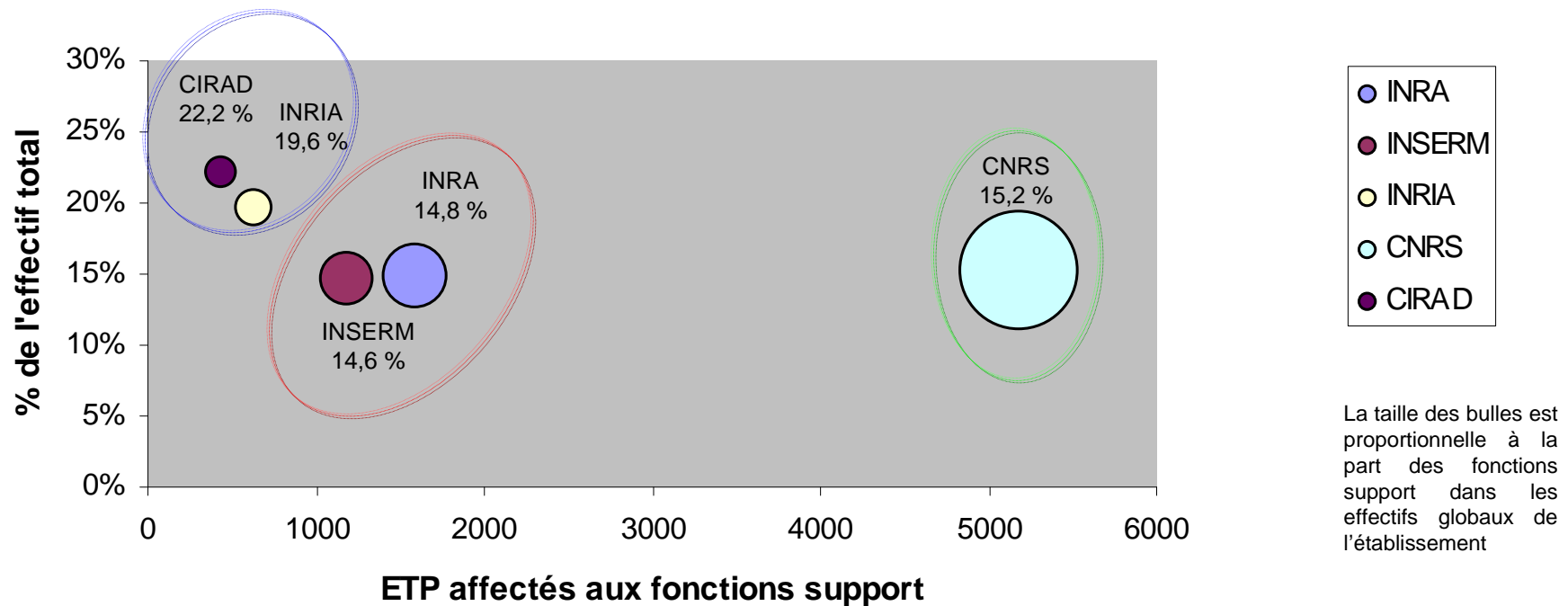
La synthèse des fonctions support du CNRS

Le poids des fonctions support par rapport au total des personnels du CNRS présente des différences significatives avec les ratios des autres établissements

établissements			Finances	RH	Patrimoine	SI	Achat	Restauration
INRA	ETP statutaires	% ITA	4,9	3,3	3,24	2,69	0,75	0,27
		% tous personnels	3,51	2,37	2,33	1,93	0,53	0,19
		% catégorie A	19,83	40,63	30,43	56,6	39,39	6,9
	ETP consolidés	% ITA	4,69	3,27	5,64	2,8	0,71	1,74
		% tous personnels	3,4	2,38	4,1	2,03	0,52	1,26
		effectifs	368,5	257,2	443,5	220,3	56,1	136,4
INSERM	ETP statutaires	% ITA	7,7	5,13	1,62	2,62	0,65	0
		% tous personnels	4,56	3,04	0,96	1,55	0,38	0
		% catégorie A	32,94	53,18	55,45	79,99	65,13	0
	ETP consolidés	% ITA	7,31	5,06	4,86	3,2	0,62	0,92
		% tous personnels	4,42	3,06	2,94	1,94	0,37	0,56
		effectifs	357,36	247,54	237,83	156,62	30,17	45,16
CNRS	ETP statutaires	% ITA	10,83	4,75	2,67	2,57	1,38	0,03
		% tous personnels	5,67	2,48	1,39	1,34	0,72	0,01
		% catégorie A	54,38	55,17	41,62	59,84	67,69	56,52
	ETP consolidés	% ITA	10,43	4,66	4,47	3,1	1,32	1,25
		% tous personnels	5,57	2,49	2,38	1,65	0,7	0,67
		effectifs	1893	846,6	810,7	562,7	239,6	226,6
INRIA	ETP statutaires	% ITA	12,25	6,01	2,48	8,7	2,79	0,24
		% tous personnels	5,29	2,6	1,07	3,76	1,2	0,1
		% catégorie A	48	72,18	51,82	93,51	72,43	12,5
	ETP consolidés	% ITA	11,02	5,52	7,05	9,21	2,53	2,86
		% tous personnels	5,06	2,53	3,24	4,22	1,16	1,31
		effectifs	163	81,6	104,3	136,2	37,4	42,3
CIRAD	ETP statutaires	% ITA	14,3	6,8	5,76	4,26	0,75	0
		% tous personnels	7,38	3,51	2,97	2,2	0,39	0
		% catégorie A	33,43	43,97	24,91	73,03	91,03	0
	ETP consolidés	% ITA	13,25	6,31	10,28	5,41	0,71	1,04
		% tous personnels	7,1	3,38	5,51	2,9	0,38	0,56
		effectifs	142,19	67,74	110,36	58,05	7,6	11,16

Le CNRS consacre 15,2 % de ses ressources humaines (externalisation comprise) à ses fonctions support

Ce ratio est parmi les plus efficaces des établissements audités



En valeur absolue, le CNRS affecte 5184,6 ETP à ses fonctions support. En valeur relative, c'est un des établissements audités qui consacre, avec 15,2 % de ses ressources humaines, le moins de moyens au fonctionnement de ses fonctions support.

Rappel : la base DGME indique comme référence pour les fonctions support dans le secteur privé 12,1 % dans l'industrie et 11,1 % dans le secteur bancaire.

Il semble qu'un effet taille puisse expliquer les différences constatées entre établissements dans la part des ETP qu'ils consacrent à leurs fonctions support (1/2)

	CNRS	INRA	INSERM	INRIA	CIRAD
total ETP établissement	33 891	10 829	8 092	3 224	2 003
part des fonctions support dans les effectifs totaux (y compris externalisation)	15,20%	14,80%	14,60%	19,60%	22,20%

- La différenciation qui apparaît dans la part des ressources humaines consacrées aux fonctions support, entre les établissements de 2 000 à 3 000 ETP, les établissements de 8 000 à 10 000 ETP et les établissements de plus de 30 000 ETP traduit l'existence d'un effet taille et de coûts fixes de support.
- La taille du CNRS devrait se traduire par des gains d'échelle en matière de fonctions support. Il n'en est rien sans doute en raison de :
 - son mode d'organisation territorial. Le CNRS est présent sur l'ensemble du territoire dans 19 délégations régionales et 1074 unités de recherche ;
 - la politique de déconcentration de sa gestion sur un nombre très important d'unités de recherche ;
 - son implication dans le fonctionnement de ces unités dans la mesure où la mission a calculé que le CNRS apportait plus de moyens humains support que ses partenaires universitaires dans les unités mixtes de recherche (environ 60 %) ;
 - sa responsabilité dans de nombreuses activités de portée nationale pour le compte de la communauté (grands équipements notamment).

Il semble qu'un effet taille puisse expliquer les différences constatées entre établissements dans la part des ETP qu'ils consacrent à leurs fonctions support (2/2)

- Deux autres critères pourraient expliquer cette différenciation entre établissements :

- les modes de fonctionnement des structures

Le CIRAD est un EPIC qui doit développer ses ressources propres pour équilibrer son compte d'exploitation et l'INRIA est un EPST en forte croissance dont le fonctionnement se rapproche de celui d'un EPIC (importance des ressources propres et des personnels contractuels). Les modes de financement du CNRS, de l'INSERM et de l'INRA seraient plus classiques. La comparaison du poids des ressources propres dans les ressources totales de chaque établissement ne semble pas valider cette explication.

	CNRS	INRA	INSERM	INRIA	CIRAD
% des ressources propres	23,42%	16,20%	31%	23,30%	33,80%

- l'histoire des établissements

L'histoire récente du CIRAD et de l'INRIA pourrait avoir généré des situations favorables en termes d'emplois. Le CIRAD est le fruit de la fusion de neuf instituts. Il a abandonné la gestion d'implantations lourdes à l'étranger, ce qui a généré un potentiel important d'emplois support tandis que la croissance très rapide de l'INRIA a été régulièrement accompagnée par le MESR.

-  **Le ratio part des ETP support / ETP totaux de l'établissement ne rend compte de l'efficacité globale des fonctions support d'un établissement qu'en comparaison avec des établissements de la même catégorie.**

Les indicateurs qui comparent une activité support donnée, exercée par un ETP dans chaque établissement, sont plus significatifs

indicateurs d'activité	CNRS	INRA	INSERM	INRIA	CIRAD
montant du budget exécuté / nombre d'ETP dédiés à la fonction finances	1 649 000	2 127 000 €	2 047 000 €	1 414 000 €	1 421 000€
nombre de pièces de dépenses et de recette / nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction ordonnateur	708	804	830	413	606
nombre de personnes physiques gérées / nombre d'ETP dédiés à la fonction GRH	47	51	48	48	52
nombre de bulletins de paye/ nombre d'ETP dédiés à la paye	non communiqué	3 836	4 277	4158	5 656
montant du budget patrimoine exécuté / Nombre d'ETP consolidés dédiés au patrimoine	49 500 €	83 600 €	113 500 €	300 900 €	85 200 €
nombre de m² SHON gérés / Nombre d'ETP consolidés dédiés au patrimoine	1 011	2 250	1 214	911	922
nombre de personnels travaillant dans l'établissement / nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI	138	79	92,5	33	87

Valeur la plus élevée d'un indicateur

Les ratios d'activité rapportés à un ETP de la fonction analysée ne mettent pas en évidence d'effet taille global. Ils résultent d'un rapport entre le volume des tâches à accomplir dans un établissement, lequel est corrélé à sa taille, et le nombre d'ETP qui sont consacrés à cette tâche.

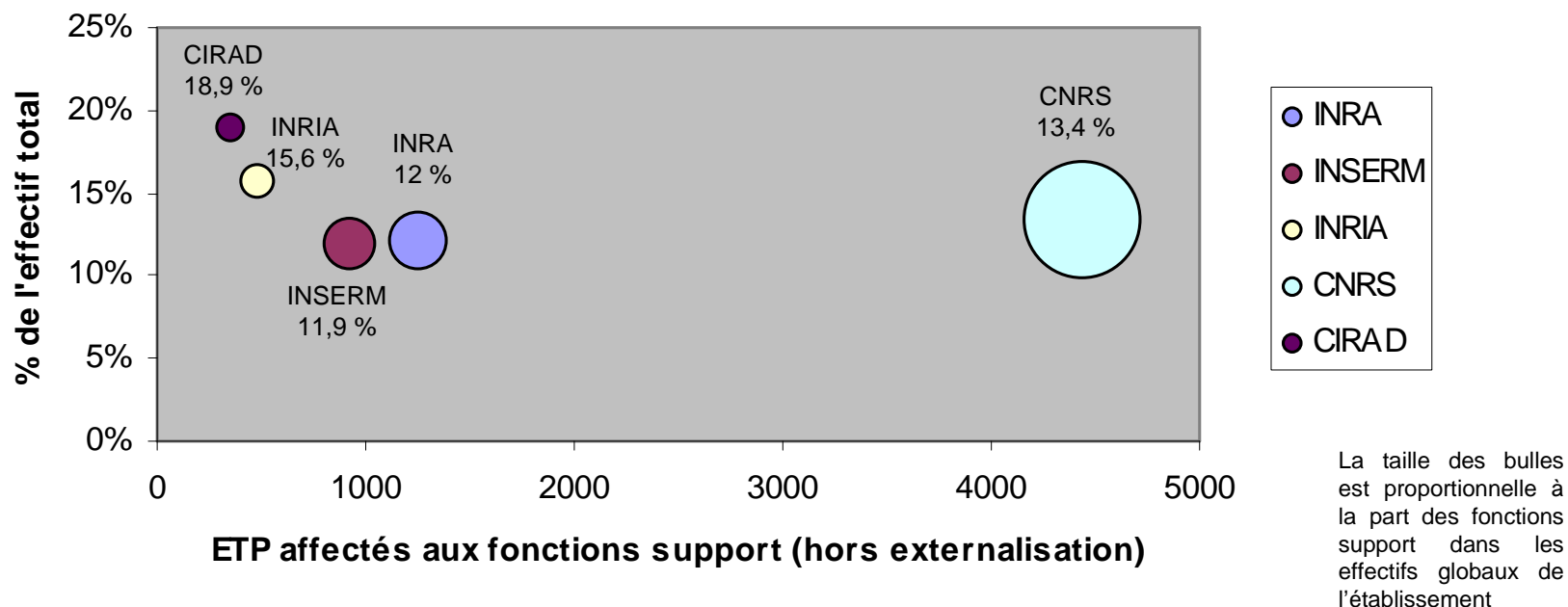
Les ratios les plus élevés sont obtenus par des établissements qui appartiennent à l'un ou l'autre groupe, sans qu'un effet de taille puisse expliquer leur situation.



Ce type d'indicateurs permet de comparer plus sûrement l'activité support d'établissements de différentes tailles.

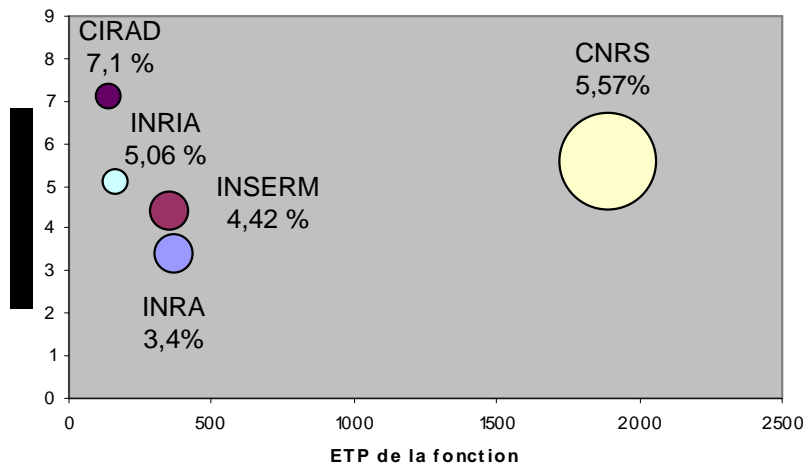
La non prise en compte de la part des fonctions support externalisées ne modifie pas sensiblement la situation relative de chaque établissement

Le CNRS consacre 13,4 % de ses ressources humaines (hors externalisation) à ses fonctions support

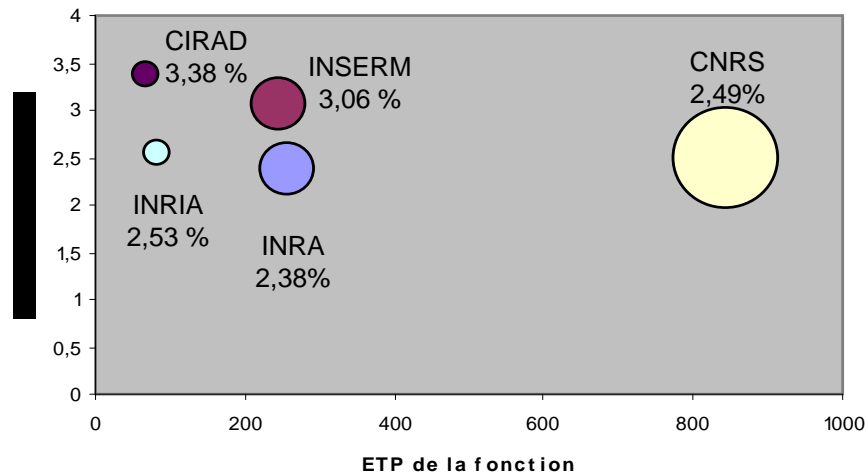


Synthèse des principales fonctions support des établissements audités

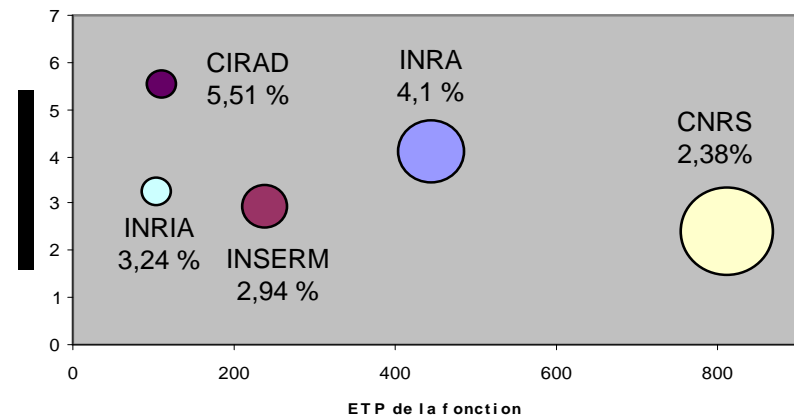
fonction finances



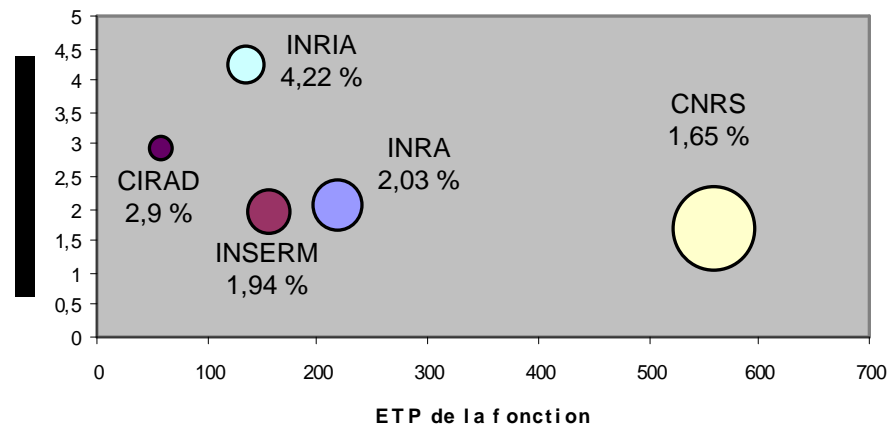
fonction RH



fonction patrimoine



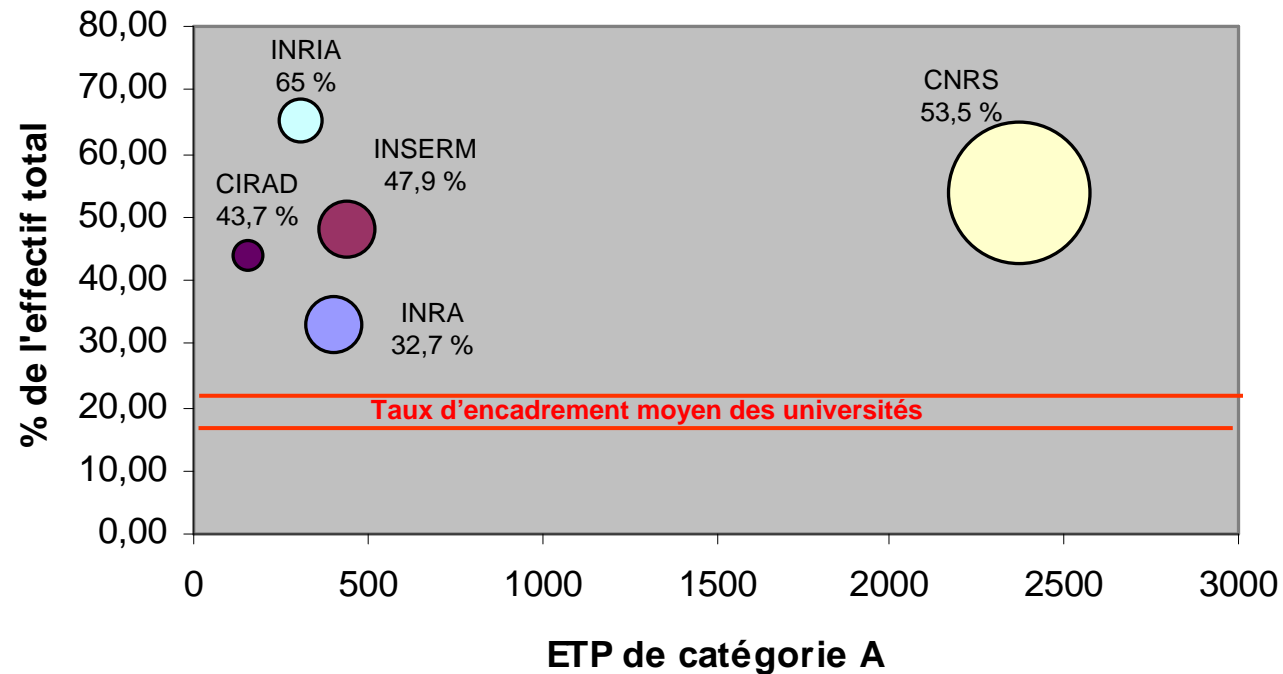
fonction SI



Le pourcentage d'ETP de catégorie A des fonctions support est très variable d'un établissement audité à l'autre

Le taux d'encadrement des fonctions support du CNRS est supérieur à 50 %

taux d'encadrement des fonctions support



La synthèse des fonctions support du CNRS

Tableau présentant la structure des fonctions support et le poids relatif de chacune d'entre elles, externalisation comprise

SYNTHESE FONCTIONS SUPPORT	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)										Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée			
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut				TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)
	ETP 1 au niveau inter- établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau régional	ETP 1 au niveau laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)	ETP 1 Catégorie A		ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
↓ Fonctions ↓																
Finances	0,0	110,4	480,2	1294,1	1743,0	141,7	0,0	1884,7	1025,0	768,6	91,2	5,4	2,9	1893,0	0,0	
Achat	0,0	11,7	51,4	176,6	222,0	17,6	0,0	239,6	162,2	67,8	9,6	0,0	0,0	239,6	0,0	
GRH	0,0	99,8	407,6	319,1	783,8	41,7	1,0	826,6	456,0	345,5	25,0	19,0	1,0	846,6	0,1	
Patrimoine	0,0	12,7	186,1	265,3	451,2	12,9	0,0	464,1	193,1	184,6	86,4	346,6	0,0	810,7	0,0	
SI	0,0	183,9	114,0	149,0	426,9	20,0	0,0	446,9	267,4	176,7	2,8	114,8	1,0	562,7	0,0	
Services généraux		10,6	82,8	276,9	361,6	8,7	0,0	370,3	133,4	126,5	110,2	28,3	0,0	398,6	0,0	
Communication		33,4	35,9		57,3	8,7	3,3	69,3	60,4	8,1	0,9	0,0	0,0	69,3	0,0	
Juridique		33,2	2,2		32,3	3,1	0,0	35,4	33,2	2,2	0,0	0,0	0,2	35,6	0,0	
Secrétariat de direction		40,9	28,6		65,5	4,0	0,0	69,5	19,5	45,4	4,6	0,0	0,0	69,5	0,0	
Restauration		0,5	4,1		4,6	0,0	0,0	4,6	2,6	0,0	2,0	222,0	0,0	226,6	0,0	
Autre		16,5	15,9		26,4	6,0	0,0	32,4	24,7	6,7	1,0	0,0	0,0	32,4	0,0	
Total fonctions support	0,0	553,6	1 408,7	2 481,0	4 174,6	264,4	4,3	4 443,3	2 377,5	1 732,1	333,7	736,2	5,1	5 184,6	0,1	
Total des effectifs ITA		1 388,7	1 719,5	14 302,2	13 794,2	3 616,1		17 410,3	12 304,8	4 297,4	808,0			18 151,6		
Taux effectifs fonctions support/ effectifs ITA		39,9%	81,9%	17,3%	30,3%	7,3%		25,5%	19,3%	40,3%	41,3%			28,6%		
Total des effectifs (ITA et chercheurs)								33 266,4						34 007,7		
Taux effectifs fonctions support/ effectifs totaux								13,4%						15,2%		

Les ratios d'activité des fonctions support du CNRS

Indicateurs d'activité retenus

La fonction finances

- montant du budget exécuté / nombre d'ETP dédiés à la fonction finances : **1 649 000 €**
- nombre de pièces de dépenses et de recette / nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction ordonnateur : **708**

La fonction RH

- nombre de personnes physiques gérées / nombre d'ETP dédiés à la fonction GRH : **47**
- nombre de bulletins de paye/ nombre d'ETP dédiés à la paye : **non disponible**

La fonction patrimoine

- montant du budget patrimoine exécuté / Nombre d'ETP consolidés dédiés au patrimoine : **49 500 €**
- nombre de m² SHON gérés / Nombre d'ETP consolidés dédiés au patrimoine : **1 011 m²**
- ETP dédiés au patrimoine externalisé / Nombre d'ETP consolidés dédiés au patrimoine : **43 %**

La fonction SI

- nombre de personnels travaillant dans l'établissement / nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI : **138**
- nombre d'équipements sur le réseau / nombre d' ETP consolidés dédiés à la fonction SI : **non disponible**
- ETP dédiés au SI externalisés / nombre d' ETP consolidés dédiés à la fonction SI : **20,4 %**

La fonction achat

- volume des achats / nombre d' ETP consolidés dédiés à la fonction achat : **2 749 000 €**

La fonction restauration

- nombre de repas servis annuellement / nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction restauration collective : **13 483**
- nombre d'ETP externalisés de la fonction restauration collective / nombre d' ETP consolidés dédiés à la fonction restauration collective : **98 %**

Les ratios d'activité des fonctions support du CNRS sont plus élevés que ceux de la moyenne des universités, sauf en matière financière

Le ratio d'activité de la fonction patrimoine est faible

Fonctions support	CNRS hors externalisation par ETP	CNRS externalisation comprise par ETP	Éléments comparaison RGPP par ETP		Moyenne ou médiane des universités par ETP
			Médiane	Meilleure pratique	
Finances	1 656 K€	1 649 K€	4-5 000 K€	6-7 000 K€	755 K€ (1)
GRH	48 agents	47 agents	60-70	90-100	50 agents
Patrimoine	1 766 m ²	1 011 m ²	-	-	1946 m ² (2)
SI	173 agents	138 agents	40-50	50-60	383 étudiants
Restauration	-	13 483 repas	-	-	non mesuré

(1) hors masse salariale

(2) hors externalisation, services généraux compris

Hors masse salariale limitative, le budget exécuté du CNRS par ETP est de 600 K€, contre 755 K€ pour la médiane des universités.

Certaines caractéristiques du CNRS pèsent sur les ratios

- Le nombre de délégations régionales, ainsi que la taille de certaines d'entre elles, pèsent sur l'efficience de la fonction finances.
- Le niveau important de décentralisation de la gestion sur plus de 1200 structures de recherche.
- la part relative importante prise en charge par le CNRS dans la gestion des UMR.
- Le rôle national que peut assurer le CNRS sur certains dossiers.

Les ratios d'activité des fonctions support du CNRS sont assez moyens

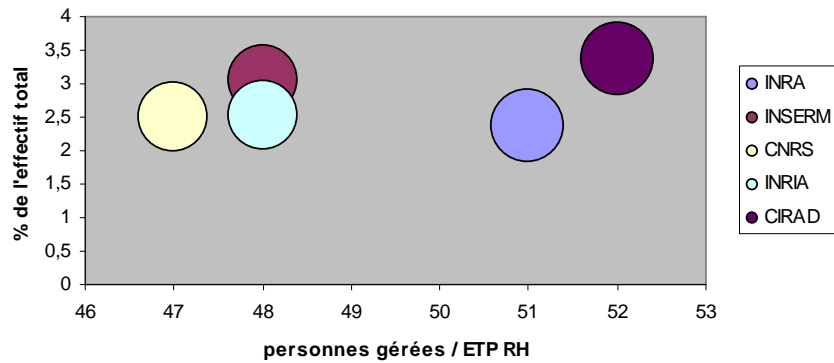
indicateurs d'activité	INRA	INSERM	INRIA	CNRS	CIRAD
montant du budget exécuté / nombre d'ETP dédiés à la fonction finances	2 127 000 €	2 047 000 €	1 414 000 €	1 649 000	1 421 000€
nombre de pièces de dépenses et de recette / nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction ordonnateur	804	830	413	708	606
nombre de personnes physiques gérées / nombre d'ETP dédiés à la fonction GRH	51	48	48	47	52
nombre de bulletins de paye/ nombre d'ETP dédiés à la paye	3 836	4 277	4158	non disponible	5 656
montant du budget patrimoine exécuté / Nombre d'ETP consolidés dédiés au patrimoine	83 600 €	113 500 €	300 900 €	49 500	85 200 €
nombre de m ² SHON gérés / Nombre d'ETP consolidés dédiés au patrimoine	2 250	1 214	911	1 011	922
ETP dédiés au patrimoine externalisé / Nombre d'ETP consolidés dédiés au patrimoine	45%	68%	68%	43%	48%
nombre de personnels travaillant dans l'établissement / nombre d' ETP consolidés dédiés à la fonction SI	79	92,5	33	138	87
nombre d'équipements sur le réseau / nombre d' ETP consolidés dédiés à la fonction SI	102	99	103	non disponible	86
ETP dédiés au SI externalisés / nombre d' ETP consolidés dédiés à la fonction SI	8,17%	22,40%	6,83%	20,4%	27,25%
volume des achats / nombre d' ETP consolidés dédiés à la fonction achats	3 383 000 €	7 743 000 €	2 081 000 €	2 749 000 €	2 546 000
nombre de repas servis annuellement / nombre d' ETP consolidés dédiés à la fonction restauration collective	10 459	10 530	8 979	13 483	15 371
nombre d'ETP externalisés de la fonction restauration collective / nombre d'ETP consolidés dédiés à la fonction restauration collective	85%	100%	92%	98%	100%

En vert le ratio activité le plus élevé de chaque indicateur

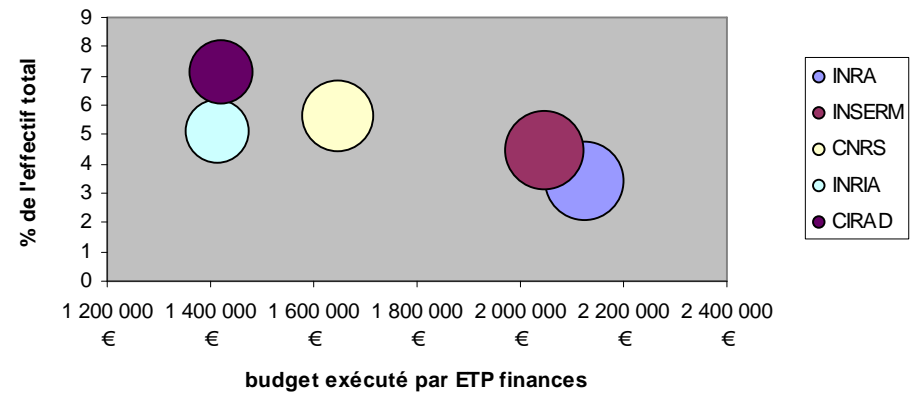
Synthèse des indicateurs d'activité des établissements audités

Les ratios d'activité des établissements audités sont très contrastés

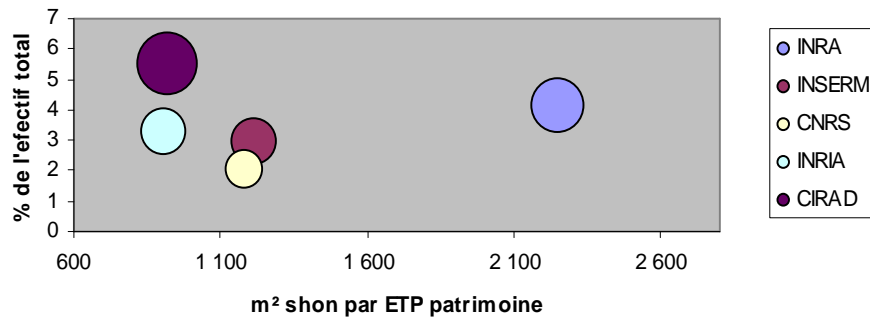
personnes gérées / ETP RH



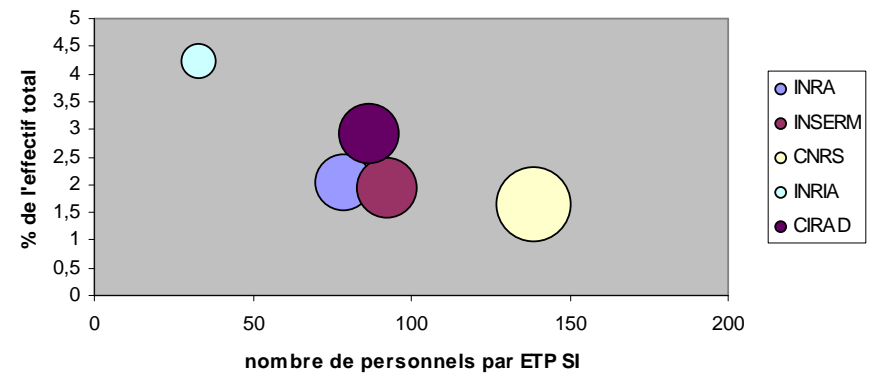
budget exécuté par ETP finances



m² SHON par ETP patrimoine



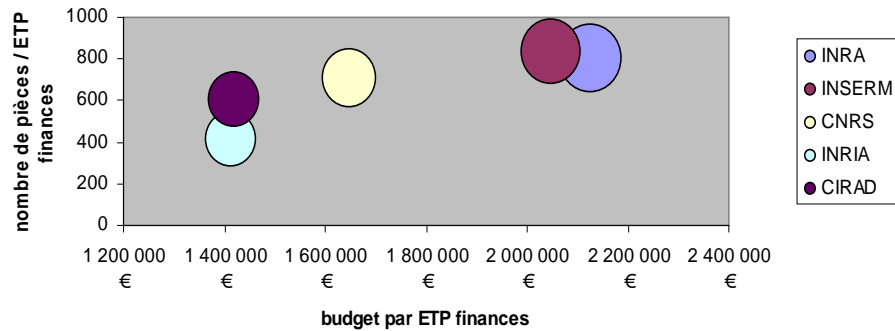
nombre de personnels par ETP SI



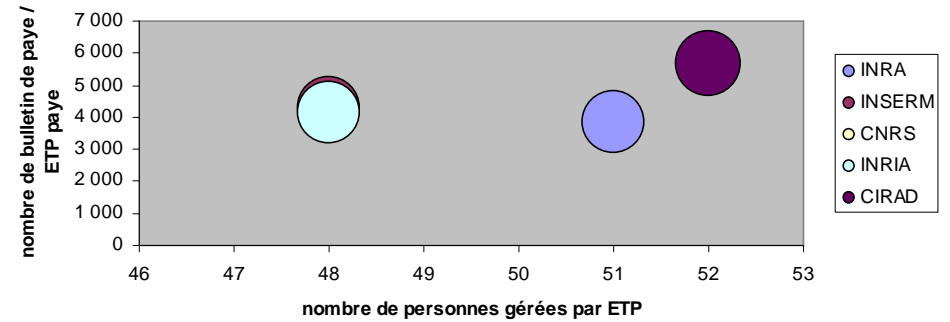
Synthèse des indicateurs d'activité des établissements audités

Les ratios d'activité des établissements audités sont très contrastés

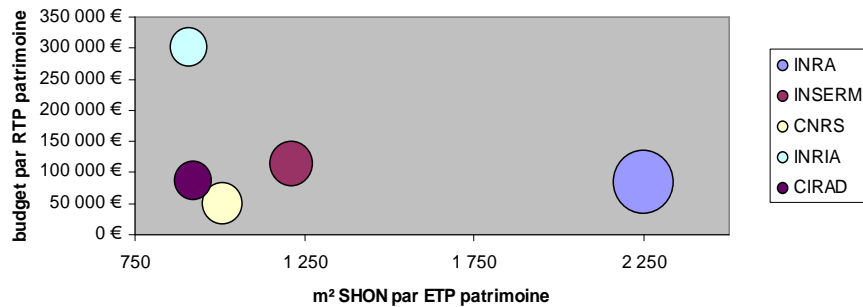
budget géré et nombre de pièces / ETP finances



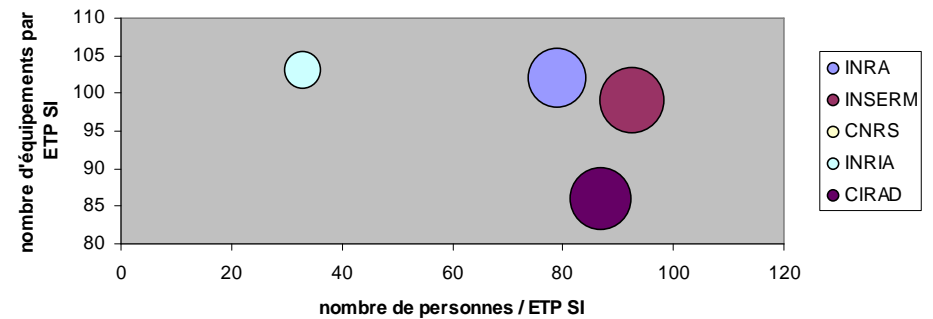
nombre de personnes gérées et de bulletins de paye par ETP



budget et m² SHON par ETP patrimoine



nombre de personnes et d'équipements par ETP SI



Les indicateurs qualité des fonctions support du CNRS

Indicateurs qualité retenus

La fonction finances

- délai moyen de paiement des fournisseurs : **39 jours**
- délai moyen de paiement des missions : **10 jours**
- taux d'exécution du budget 2010 : **71,6 %**
- taux des restes à recouvrer supérieurs à deux ans : **6,30 %**

La fonction RH

- taux de recrutements effectués au 1er du mois ayant donné lieu au paiement du salaire avant la fin du mois considéré : **86,40 %**
- part de la masse salariale consacrée à la formation continue des personnels : **1,5 %**

La fonction patrimoine

- Délai moyen de réalisation des programmes immobiliers : **51,8 mois**
- montant des dépenses de maintenance / valeur financière de remplacement du patrimoine immobilier : **0,7 %**

La fonction SI

- délai moyen de résolution des incidents par la structure en charge de l'assistance utilisateurs : **2,49 jours**
- durée cumulée d'indisponibilité des applications de gestion financières et RH sur les douze derniers mois : **57,2 heures**

La fonction achat

- taux de couverture des achats courants par un marché : **54,5 %**
- taux de dématérialisation des achats : **11,70 %**

La fonction restauration

- attractivité des dispositifs de restauration collective : **0,8**

Les ratios de qualité des fonctions support du CNRS

indicateurs de qualité	INRA	INSERM	INRIA	CNRS	CIRAD
délai moyen de paiement des fournisseurs	26 j	17 j	56 j	39 j	31 j
délai moyen de paiement des missions	16 j	15 j	43 j	10 j	17 j
taux d'exécution du budget 2010	89,83%	89,79%	79,6%	71,60%	99%
taux des restes à recouvrer supérieurs à deux ans	12,08%	6,78%	5,26%	6,30%	29,40%
nombre de personnels recrutés au 1er du mois ayant perçu leur salaire avant la fin du mois considéré	97,30%	92,54%	76,60%	86,40%	100%
part de la masse salariale consacrée à la formation continue des personnels	0,87%	0,80%	0,95%	1,5%	1,40%
Délai moyen de réalisation des programmes immobiliers	33,6 mois	50,6 mois	55,8 mois	51,8 mois	20,6 mois
montant des dépenses de maintenance / valeur financière de remplacement du patrimoine immobilier	0,40%	0,39%	1,05%	0,70%	0,20%
taux de couverture des achats courants par un marché	56,20%	60,53%	non communiqué	54,50%	46,10%
taux de dématérialisation des achats	14,80%	non significatif	3,40%	11,70%	0%
délai moyen de résolution des incidents par la structure en charge de l'assistance utilisateurs	3j 8 h	1,6 j	4j 10 h	2,49 j	1,4 heure
durée cumulée d'indisponibilité des applications de gestion financières et RH sur les douze derniers mois	261 h	264 h	131 h	52,7 h	96 h
taux d'attractivité des dispositifs de restauration collective	1,01	non communiqué	0,97	0,78	1,02

*En vert le meilleur ratio
qualité de chaque indicateur*

Les ratios d'activité des cinq principales fonctions support des délégations régionales sont variables

L'analyse de ces différences met en évidence l'existence potentielle de marges de manœuvre

- Les différences observées en matière d'activité entre les délégations régionales pourraient permettre d'envisager des scénarios d'alignement des dotations en ETP, basés sur les centres ayant les « meilleures pratiques » ou sur la moyenne des centres, et de dégager des marges de manœuvre. Ces marges de manœuvre concernent aussi bien l'harmonisation des pratiques entre centres régionaux que l'extension de l'externalisation à de nouveaux champs (notamment SI).

Principales fonctions support	alignement sur les meilleurs pratiques	alignement sur la moyenne
Finances	208,2	57,2
GRH	139	35
Patrimoine	98	24,8
SI	43,2	13,8
Total	488,4	130,8
Total hors patrimoine	390,4	106

- Ce constat est amplifié lorsque les effectifs des fonctions support en unités de recherche sont pris en compte avec les effectifs des centres régionaux..
- Cependant, l'alignement sur les meilleures pratiques est concrètement très difficile à réaliser et l'alignement sur la moyenne des pratiques, hors fonction patrimoine (déjà largement externalisée), ne dégage, au final, que peu de marges de manœuvre. **Il est plus intéressant de construire des scénarios d'optimisation fonction par fonction.**

La part des fonctions support externalisées du CNRS est inférieure à celle des autres établissements audités

Les fonctions patrimoine, restauration et services généraux sont les plus externalisées

part relative des fonctions externalisées	INRA	INSERM	INRIA	CNRS	CIRAD
finances				0,4%	0,2%
achat			0,5%		1,7%
RH	3,5%	3,8%		2,4%	0,4%
patrimoine	45,0%	68,4%	68,1%	42,8%	48,2%
SI	8,2%	22,4%	6,8%	20,6%	27,3%
restauration collective	85,4%	100,0%	92,4%	98,0%	100,0%
services généraux			55,6%	7,1%	
juridique				0,6%	
total des fonction support	21,4%	21,4%	21,7%	14,3%	18,2%

- Les prestations support externalisées par le CNRS représentent l'équivalent de 736,2 ETP, auxquels s'ajoute une participation d'autres établissements à hauteur de 5,1 ETP soit un total de 741,3 ETP, ou encore 14,3 % des ressources humaines consacrées aux fonctions support
- Bien que le nombre d'équivalents ETP externalisés soit important, en valeur relative le poids des fonctions support externalisées du CNRS est le plus faible de tous les établissements audités.
- Trois fonctions support ont plus particulièrement fait l'objet d'externalisation :
 - la fonction patrimoine à hauteur de 42,8 % soit 346,6 équivalents ETP
 - la fonction restauration à hauteur de 98 % soit 222 équivalents ETP
 - la fonction SI à hauteur de 20,6 % soit 115,8 équivalents ETP
- Dans les deux premiers cas, il s'agit d'une activité mobilisant essentiellement du personnel de catégorie C (nettoyage, entretien des espaces verts, fabrication et livraison de repas, gardiennage, etc.).
- Quatre autres fonctions sont faiblement externalisées (finances pour 8,3 ETP, GRH pour 20 ETP, services généraux pour 28,3 ETP et l'action juridique pour 0,2 ETP).

L'externalisation concerne principalement quatre fonctions support du CNRS

L'externalisation des fonctions patrimoine, restauration et services généraux, concerne le niveau régional, tandis que l'externalisation de la fonction SI concerne le siège du CNRS

Délégations régionales	Patrimoine			Restauration			SI			services généraux		
	ETP interne	ETP Externe	%	ETP interne	ETP externe	%	ETP interne	ETP externe	%	ETP interne	ETP externe	%
IDF Est DR03	21,4	18,4	46,2	0	8,9	100	5	0,2	4	5,8	0,7	11
IDF Sud DR04	24,4	66,6	73,2	0	42,7	100	9,7	0	0	10,6	0	0
IDF Est et Nord DR05	10,2	22,5	68,8	1	21,1	95	7,6	1,7	18	12	0	0
Centre Poitou Charentes DR08	9,1	13,7	60,1	0	13	100	5	0,7	12	2	2,8	58
Alsace DR10	22,4	54,2	70,8	0	9,2	100	8	0	0	1,6	0	0
Alpes DR11	11,7	13	52,6	0	10,4	100	4	0	0	5,8	0	0
Provence et Corse DR12	22,9	42,8	65,1	0	14,7	100	4,8	0	0			
Languedoc-Roussillon DR13	13,8	28	67,0	0	5,4	100	6,5	0	0			
Midi Pyrénées DR14	6	36	85,7	0	14,6	100	7	0	0	4	4,4	52
sous total DR avec campus	141,9	295,2	67,5	1	140	99	57,6	2,6	4	41,8	7,9	16
Paris A DR01	6,5	2,8	30,1	0	9,4	100	6	0	0	1,5	2,1	58
Paris B DR02	1,8	4	69,0	0	13,5	100	5	0	0	1,3	0	0
Centre-Est DR06	3,5	2,1	37,5	0,2	9,8	98	5	0,1	2	0,7	1,1	61
Rhône Auvergne DR07	5,7		0,0	1	11,8	92	3,8	0	0	2,6	1,5	37
Aquitaine et Limousin DR15	4,6	2,1	31,3	0	7,1	100	4	0	0	2,8	1,9	40
Paris Michel-Ange DR16	10	22,1	68,8	0,9	9,1	91	17	10,8	39	26	12,2	32
Bretagne et Pays de La Loire DR17	2,2		0,0	1	6,8	87	3	0	0	2,3	1,7	43
Nord Pas-De-Calais et Picardie DR18	4,5	0,4	8,2	0	5,5	100	3,8	0	0			
Normandie DR19	1,6	0,6	27,3	0	3,6	100	3	0	0	2,8	0	0
Côte d'Azur DR20	3,8	1,3	25,5	0	5,4	100	5,8	0	0	1	0	0
sous total DR sans campus	44,2	35,4	44,5	3,1	82	96	56,4	10,9	16	41	20,5	33
total DR	186,1	330,6	64,0	4,1	222	98	114	13,5	11	82,8	28,4	26
siège	12,7	16	55,7	0,5	0	0	183,9	102,3	36	10,6	0	0
Total des ETP	198,8	346,6	63,5	4,6	222	98	297,9	115,8	28	93,4	28,4	23

- Les DR avec campus externalisent un peu plus la fonction immobilière et un peu moins la fonction services généraux que les DR sans campus.
- L'externalisation des fonctions support des DR représente 83,1 % de l'effort d'externalisation du CNRS. L'externalisation, qui représente 30,4 % des fonctions support des délégations régionales, touche principalement les fonctions patrimoine (42,7 %), restauration (98 %) et services généraux (7,1 %) et accessoirement les fonctions GRH (19 équivalent ETP), SI (13,5 équivalents ETP).
- La situation des différentes délégations est variable en ce qui concerne la fonction patrimoine, y compris entre DR avec campus (de 46,2 % à 85,7 %). Des possibilités d'externalisation supplémentaire existent dans certaines délégations.
- Des marges de manœuvre existent en matière de système d'information, même si les effectifs sont peu nombreux en délégations régionales. Elles seront présentées, le cas échéant, dans les scénarios d'optimisation de chaque fonction.

Présentation des recommandations de l'équipe d'audit

**1-4 Coût des fonctions support,
ressources propres et
financement des fonctions
support**

Le coût global des fonctions support du CNRS

Le coût des fonctions support du CNRS représente 10,40 % de ses dépenses

Organismes	ETP1 support	Dotation globale non programmée hors investissement	à déduire action sociale	Masse salariale fonctions support	Action sociale affectée aux fonctions support	Fluides et maintenance et divers	Equipements et immobilier	coût complet support après retraitement	Coût moyen par ETP support	% dans charges Etablissement
INRIA	478,9	4 620 930		26 399 751		2 231 386	2 876 148	31 507 764	65 792	14,0%
INSERM	929,7	19 766 546	4 135 239	51 332 480	529 943	1 397 455	1 271 324	70 162 509	75 470	9,7%
INRA	1287,7			69 861 083				101 505 798	78 827	13%
CIRAD	363,11			17 206 000		940 000	1 109 000	19 255 000	53 028	9,53%
CNRS	4 443,30	72 484 556	32 565 304	273 914 566	4 343 587	4 514 813	15 112 145	337 844 363	76 035	10,40%

- Les dépenses relatives aux fonctions support comprennent la masse salariale correspondant aux ETP support de l'établissement, les charges de fonctionnement directes liées au poste de travail, ainsi que des charges affectées proportionnellement (maintenance immobilière, dépenses de fonctionnement communes (gardiennage, ménage, restauration, etc.).
- La comparaison avec les autres organismes audités place le CNRS dans une position comparable à celle de l'INSERM et du CIRAD, avec un coût des fonctions support se situant autour de 10 % du budget exécuté.

Le coût complet des fonctions support par ETP scientifique est égal à 11 721 €

- Le coût complet des fonctions support par ETP scientifique (total ETP diminué des ETP support) est égal à 11 721 € (pour 10 154 € à l'INSERM, 14 763 € à l'INRA, 12 146 € à l'INRIA et 12 348 € au CIRAD).
- Les dépenses de support représentent une dépense moyenne par ETP support de 76 035 € (75 470 € à l'INSERM, 78 827 € à l'INRA, 65 792 € à l'INRIA et 51 075 € au CIRAD) .

Les ressources propres

Les ressources propres du CNRS représentent 23,4 % de ses recettes en 2010

Les ressources propres du CNRS peuvent être classées en deux grands ensembles :

- Celles qui relèvent directement de l'activité scientifique (contrats de recherche, soutiens finalisés, dons et legs, produits valorisés de l'activité de recherche...) : **89,3 % des ressources propres**
- Celles qui correspondent à la gestion courante de l'établissement ((locations, loyers) : **10,7 % des ressources propres**

Sur les trois dernières années les ressources propres représentent entre 19,6 et 23,4 % des recettes du CNRS.

La progression des ressources propres génère un accroissement de l'activité GRH spectaculaire.

- En 5 ans, les ressources propres du CNRS ont progressé de 28,7 %, soit 170 M€.
- 54,8 % des ressources propres, soit 418,1 M€, ont pour origine les principaux appels d'offres européens ou nationaux. Il s'agit d'une activité de plus en plus complexe du fait de la multiplicité des partenaires impliqués et des exigences des financeurs.
- Le nombre des personnels contractuels et de la masse salariale induite a augmenté de 23% entre 2008 et 2010. Les recrutements sur conventions de recherche ont progressé de 15% en 2009, notamment au titre des projets financés par l'ANR, et de 13% en 2010.

Le CNRS opère un prélèvement de 4 % (ANR) à 8 % (contrats industriels ou européens) sur ses ressources propres, mais ces prélèvements contribuent faiblement au financement du support

- Seuls 47% des ressources propres participent effectivement aux frais généraux sous forme d'un prélèvement.
- Le préciput versé par l'ANR est affecté à des dépenses d'infrastructure, d'équipements scientifiques et d'action sociale en faveur des CDD recrutés sur contrats ANR. **Les montants prélevés ne contribuent que très partiellement au financement des fonctions supports.**

Les subventions versées en 2011 par le CNRS représentent 150 M€

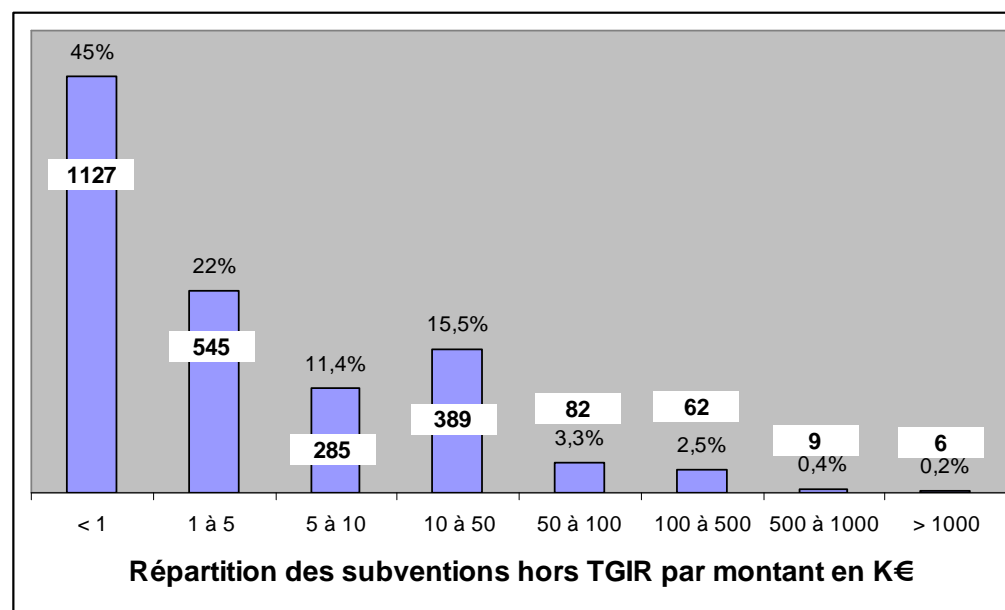
77 % d'entre elles sont, hors TGIR, inférieures à 5 000 €

- En 2010, le CNRS a versé 150 M€ de subventions qui se répartissent comme suit :

➤ **88 M€ TGE/TGIR**

➤ **62 M€ hors TGIR** dont

- 11.5 M€ FCS ;
 - 9.5 M€ organismes étrangers ;
 - 9.5 M€ soutiens recherches ;
 - 9.0 M€ participations frais de structure ;
 - 4.5 M€ aménagements immobiliers ;
 - 4.0 M€ achats d'équipement ;
 - 3.5 M€ CNRS édition ;
 - 2.5 M€ reversements/prélèvements
- contrats ;
- 1.5 M€ colloques/réunions ;
 - 1.5 M€ GIP/GIS ;
 - 5 M€ divers (aides au thésards, associations, centres français à l'étranger, délégation globale de gestion, indemnités à des personnels).



- **45 % des ces subventions, soit 1127 subventions, sont inférieures à 1 000 €. Le coût du support nécessaire à la gestion de ces subventions est très important rapporté à leur montant.**

Les ressources propres ne participent pas suffisamment au financement des fonctions support

Les ressources propres doivent participer au financement des fonctions support

Le relèvement progressif des prélèvements pour financer les fonctions support dégage 41,8 M€ par an, sur la base de l'assiette actuelle

- **La mise en œuvre au CNRS d'un prélèvement destiné à participer au financement général de l'établissement apparaît totalement légitime à la mission d'audit.** Ce type de prélèvement, dont l'importance est déterminée par leur conseil d'administration, est déjà pratiqué par les établissements d'enseignement supérieur et certains EPST.
- **La mission préconise un relèvement progressif du taux de prélèvement sur ressources propres pour assurer le financement d'une part des activités support de l'établissement, pour atteindre sur plusieurs années le taux de 10% (coût des fonctions support estimé par la mission en 2010) hors coûts d'intervention des filiales de valorisation de l'établissement.**

Une prise en compte des coûts complets des activités est nécessaire à court terme

- Le modèle selon lequel la subvention pour charge de service public de l'organisme devrait, seule, financer les fonctions support et soutien, en sus des activités scientifiques, tandis que les ressources propres ne financeraient que les activités scientifiques, est dépassé.
- il est indispensable de faire évoluer les règlements propres à chaque type de subvention ou à chaque agence de financement, pour qu'il soit possible:
 - dans un premier temps, d'opérer un prélèvement forfaitaire, dont le montant soit justifié, au titre des frais de fonctionnement des fonctions support ;
 - dans un second temps, d'imputer sur la subvention ou le contrat, le coût complet de fonctionnement des fonctions support qui s'y rapportent.
- **La mission propose que l'ANR offre la possibilité pour tous les opérateurs de déposer des dossiers établis sur la base d'un coût complet, intégrant le coût de fonctionnement des fonctions support et que le financement alloué par l'ANR prenne effectivement en compte ce coût complet.**

Présentation des recommandations de l'équipe d'audit



1-5 Les perspectives de mutualisation de site

Les scénarios d'optimisation doivent prendre en compte les spécificités de la structuration interne complexe du CNRS autour d'unités

Il existe 1 330 structures liées à la recherche au CNRS, dont 1074 structures de recherche

La typologie des unités

- **Le CNRS est organisé autour de structures opérationnelles de recherche :**

- les unités de recherche qui comprennent :
 - les unités propres de recherche (UPR) ;
 - les unités mixtes de recherche avec d'autres partenaires, organismes de recherche ou établissements d'enseignement complémentaires (UMR) ;
 - les unités de services et de recherche (USR),
 - les unités de recherche associées (URA) ;
 - les laboratoires de recherche communs (LRC) ;
 - les unités mixtes internationales (UMI) ;
 - les formations de recherche en évolution (FRE) ;
 - les équipes de recherche labélisées (ERL).
- les structures fédératives de recherche :
 - les fédérations de recherche (FR) ;
 - les instituts fédératifs de recherche (IFR) et les fédérations de recherche du CNRS (FDR) .
- les unités de services :
 - les unités propres de service (UPS) ;
 - les unités mixtes de service (UMS).

Les structures de recherche du CNRS au 31/12/2009

- Les unités propres de recherche (UPR, USR, UR) sont au nombre de 102, soit 7,7 % des unités de recherche.
- les unités mixtes et associées de recherche (UMR, URA, LRC, UMI, FRE, ERL) sont au nombre 1 196 soit 89,9% des unités de recherche.
- Les unités de service (UPS, UMS), soit 102 unités, représentent 7,7 % des unités de recherche.
- Les structures fédératives (IFR, FR et FRC) représentent 148 unités (11,1%)
- Les structures des services généraux sont au nombre de 57.

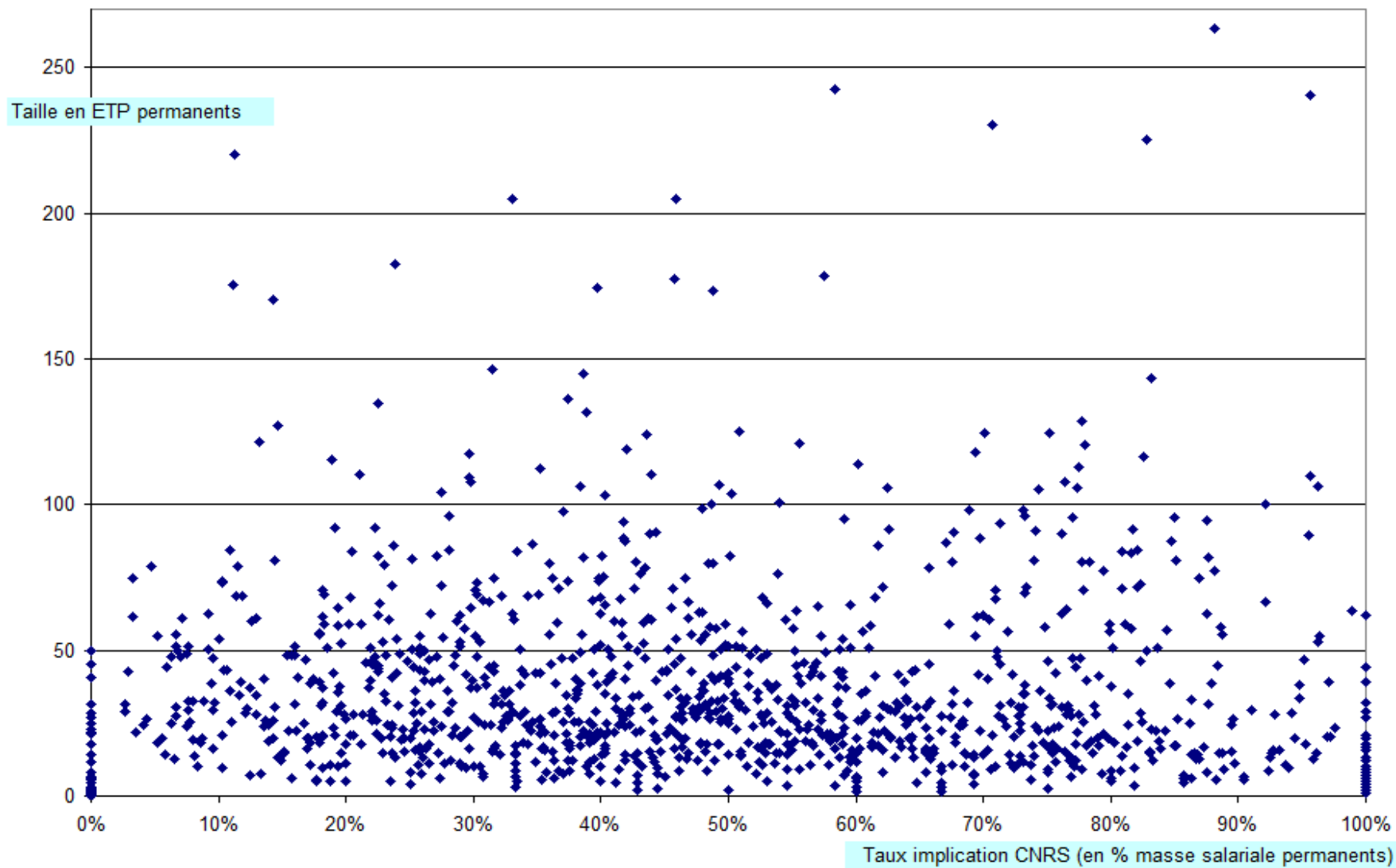
Il existe 1 330 structures liées à la recherche au CNRS, dont 1074 unités de recherche

Types d'unités	Nombre d'unités	Chercheurs CNRS	ITA CNRS	Total CNRS	Enseignants chercheurs & chercheurs non CNRS	ITA non CNRS	Total non CNRS
Unités propres de recherche (UPR, UR, USR)	102	1239	1700	2939	1046	257	1303
Unités mixtes et associées de recherche (UMR, URA, LRC, FRE, ERL, UMI)	972	9368	8684	18052	27697	7757	35454
Unités de service (UPS, UMS)	108	31	1021	1052	96	510	606
Structures fédératives (IFR, FR, FRC)	148	9	298	307	273	294	567
Structures des services généraux	57	73	2156	2229	29	12	41
Total d'unités	1387	10720	13859	24579	29141	8830	37971

Données au 31/12/2009

- Les UMR, au nombre de 868, représentent 65,3 % des structures de recherche du CNRS, les UPR (60 unités) 4,5 %.
- Dans les unités mixtes de recherche le CNRS apporte 25,3 % des chercheurs (les partenaires 74,7 %) et 52,8 % des personnels ITA (les partenaires 47,2 %).
- Le CNRS affecte 0,93 ITA par chercheur dans les UMR, ses partenaires y affectent 0,28 BIATOS par enseignant-chercheur.
- Dans ses UPR, le CNRS apporte 69,3 % des ressources humaines.
- Hors masse salariale, le budget exécuté en 2009, au CNRS par ses structures de recherche, s'élève à 596,9 M€. Le montant du budget exécuté par ses établissements partenaires, dans ces mêmes unités, n'est pas connu par le CNRS.
- L'implication du CNRS dans ses unités de recherche, estimée sur la base de la masse salariale des personnels permanents, est extrêmement variable ainsi qu'en atteste le graphique *supra*.


Le nombre d'emplois affectés par le CNRS au sein de ses unités de recherche est extrêmement variable



La création d'unités mixtes de recherche avec un seul partenaire universitaire est le mode de structuration principal de l'activité du CNRS

Le CNRS compte 868 unités mixtes de recherche

Types de partenaires	Nombre d'unités	dont UMR
un EPST/EPIC	28	17
une université	423	380
une école	65	62
un grand établissement	26	25
autres	23	11
total unités comprenant deux partenaires (y compris CNRS)	565	495
une université et une école	83	79
une école et un EPST/EPIC	6	6
une université et un EPST/EPIC	39	39
une université et un grand établissement	14	14
deux universités	59	58
deux EPST/EPIC	0	0
deux écoles	2	2
deux grands établissements	3	3
autres	29	28
total unités comprenant 3 partenaires (y compris CNRS)	235	229
uniquement universités	7	7
au moins une université et au moins un EPST / EPIC	18	18
au moins une université et au moins une école	51	50
au moins une école et au moins un EPST / EPIC	0	0
au moins une université et au moins une école et au moins 1 EPST / EPIC	12	12
plusieurs universités et autres	9	9
autres	8	8
total unités comprenant 4 partenaires (y compris CNRS)	105	104
uniquement universités	6	6
au moins une université et au moins un EPST / EPIC	7	7
au moins une université et au moins une école	14	13
au moins une école et au moins un EPST / EPIC	1	1
au moins une université et au moins une école et au moins 1 EPST / EPIC	6	6
plusieurs universités et autres	8	7
total unités comprenant au moins 5 partenaires (y compris CNRS)	42	40

- 57 % des UMR du CNRS ne comptent que deux partenaires (dont le CNRS) et 380 des UMR du CNRS, soit 43,8 %, sont communes avec une seule université, ce qui devrait faciliter la diffusion de la délégation globale de gestion.
 - 26,4 % des UMR comptent trois partenaires (dont le CNRS), 12 % de ces unités comptent quatre partenaires et 4,6 % comptent au moins cinq partenaires.
 - Les universités sont les principaux partenaires du CNRS qui partage avec ces dernières 705 unités mixtes, soit 81,2 % de ces structures de recherche.
 - le nombre d'UMR communes avec un EPST/EPIC est beaucoup plus limité (106 UMR soit 12,2% de ces structures de recherche).
 - Le CNRS héberge 82 des 868 UMR (soit 9,5% d'entre elles) dans des locaux propres ou des locaux mis à sa disposition par convention.
 - **Le CNRS connaît l'apport en ressources humaines de ses partenaires dans les UMR communes mais pas les moyens budgétaires qu'ils leur consacrent.** Cette situation est préjudiciable au pilotage de ces unités et à l'optimisation des fonctions supports.
-  **La mission d'audit recommande au CNRS de compléter son système d'information via des dispositifs d'échanges de données, afin de connaître précisément les ressources humaines et budgétaires globales de ses UMR et d'optimiser la répartition de ses moyens humains affectés à des fonctions support, dans ces unités.**

La délégation globale de gestion progresse lentement au CNRS

Le nombre de DGG acté dans le contrat d'objectifs du CNRS ne pourra pas être tenu

Un intérêt certain du CNRS pour la DGG

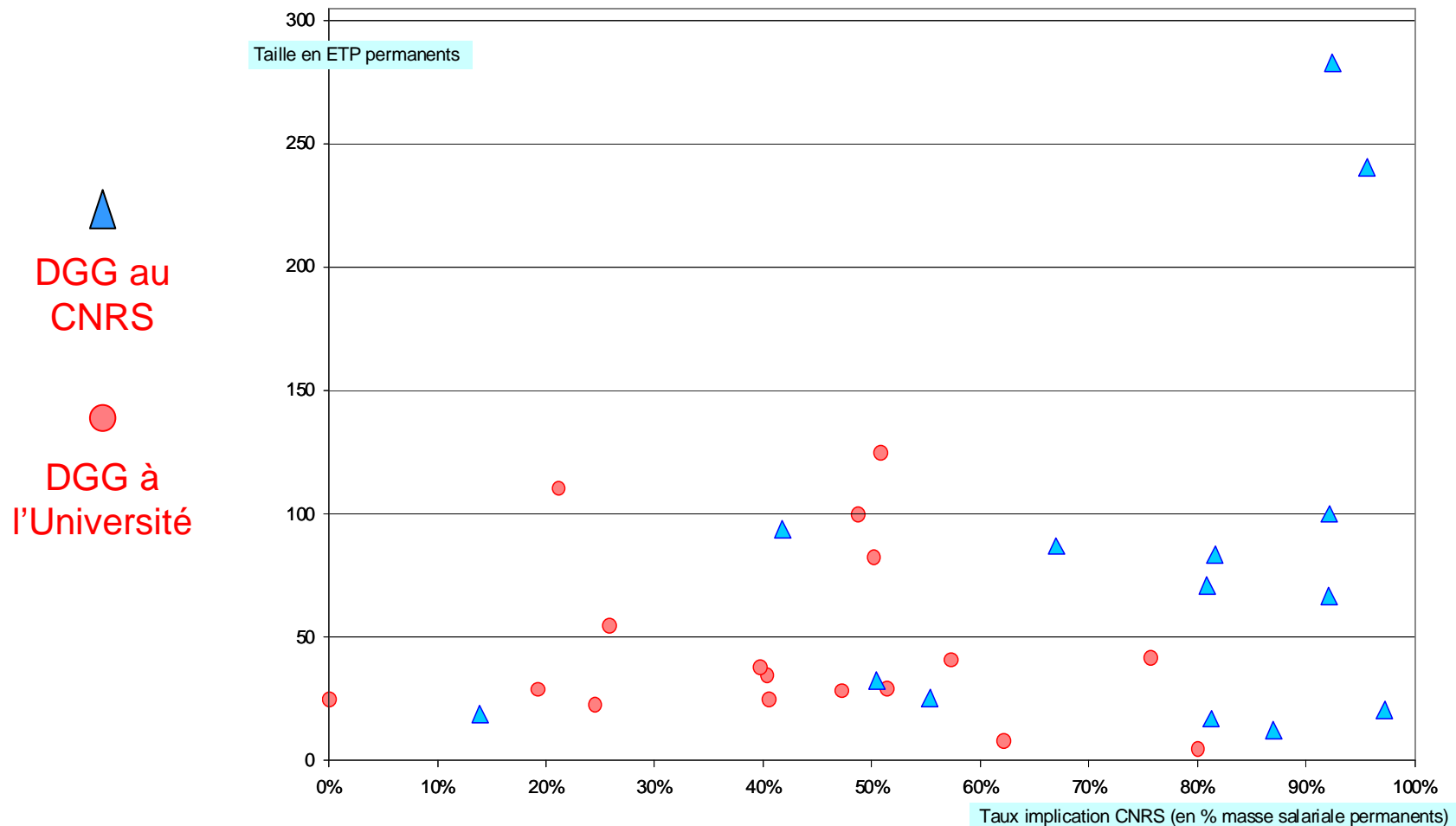
- Le rythme de signature des conventions de délégation de gestion est faible, malgré l'implication réelle du CNRS qui prévoit un rythme d'une centaine des nouvelles DGG par an à compter de 2013.
- Rapporté aux 868 UMR que comptait le CNRS fin 2009, le rythme de mise en œuvre de la DGG est beaucoup trop lent et ne permettra pas d'atteindre l'objectif de 50 % des UMR gérées en DGG en 2013 inscrit dans le contrat de l'établissement.

universités partenaires	2010		2011	
	Nombre UMR DGG CNRS	Nombre UMR DGG université	Nombre UMR DGG CNRS	Nombre UMR DGG université
Aix Marseille 2	1	1		
Paris Est Marne la vallée		1		
Paris Est Créteil	1			
Paris 6	4	7	1	2
Henri Poincaré Nancy 1	1			
Lyon 1			2	2
Paris 5				4
Artois			1	
Bordeaux 1				2
Paris 11			4	3
Sous-total DGG	7	9	8	13
	16		21	
crédits gérés sous DGG	15 652 210	8 507 154		

- La règle « l'hébergeur est gestionnaire de la DGG » est respectée dans 80 % des cas.
- les conventions de DGG conclues intègrent systématiquement des clauses de transfert de propriété des équipements, ce qui confère au dispositif un caractère relativement irréversible.
- La signature des conventions reste trop liée aux échéances des contrats quadriennaux. Les universités qui ont conclu des DGG en 2010 n'en ont pas souscrit de nouvelles en 2011, à l'exception de Paris 6.

Le choix des unités de recherche qui adoptent la DGG répond rarement à des critères intégrant les apports respectifs des partenaires

- Seules cinq des dix-sept unités, pour lesquelles le CNRS apporte plus de 90% des moyens en personnels permanents, sont en DGG au CNRS. A l'inverse, une seule des trente sept unités pour lesquelles le CNRS apporte moins de 10% des moyens en personnels est en DGG dans une université.
- La topologie des unités n'est pas, à l'observation, un critère qui a guidé la conclusion des premières DGG. La moitié des unités en DGG sont situées dans la zone d'équilibre des participations des différents partenaires (de 30% à 70%).



La délégation globale de gestion ne permet, à l'heure actuelle, aucun gain d'efficacité sur les fonctions support

Le CNRS est favorable au principe de la délégation globale de gestion

- **Les 37 DGG mises en œuvre représentent 4,3 % des 868 UMR du CNRS** (10,4 % à l'INSERM). Si ce chiffre est relativement faible, il traduit cependant la progression d'une pratique qui gagne du terrain.
 - Le surcroît d'activité généré par le passage aux RCE, pour les universités, et la réponse aux appels d'offres des investissements d'avenir, pour l'ensemble des opérateurs, peuvent expliquer en partie la perte actuelle d'intérêt pour la mise en œuvre de DGG avec le CNRS (comme avec l'INSERM). Les retards sont aussi dus aux délais nécessaires à la maîtrise des pré-requis (création d'une unité budgétaire recherche, délégation de signature au directeur d'unité, pouvoir adjudicateur, transparence des informations, modalités de dialogue de gestion, etc.) par les établissements partenaires.
 - Le dispositif DGG peine à progresser, y compris pour les établissements qui ont déjà signé une convention: seule une des 5 universités partenaires du CNRS en 2010 envisage d'étendre le dispositif en 2011.
 - Les directeurs d'unités ne semblent pas encore totalement convaincus de l'intérêt de la DGG, cette position semblant traduire des réticences sur les capacités de gestion des universités concernées.
 - Initialement le CNRS gérait une partie des ressources de ces 37 unités. En 2011, il gère l'intégralité des moyens de 15 unités, concernant 7 de ses délégations régionales et 6 universités. **Ces évolutions ne sont pas encore de nature à générer des gains d'efficacité significatifs.**
-

La relance du processus de délégation globale de gestion pourrait faire l'objet d'un plan adapté

- **La mission propose d'arrêter une cible organisationnelle en matière de simplification de la gestion des unités**, précisant les outils utilisés, et à en fixer les délais de réalisation.
- Dans ce cadre, le CNRS devrait en accord avec le MESR et les universités concernées, arrêter un plan de diffusion de la DGG. Pour ce faire quatre critères peuvent être pris en compte :
 - l'implication du CNRS dans les unités concernées, mesurée, par exemple, à travers la part du financement de la masse salariale des personnels titulaires apportée par l'établissement ;
 - la volonté de simplification des partenaires : à l'image du site de Strasbourg où l'université et le CNRS visent, avec la création d'une plate-forme de services partagés, la généralisation de la DGG;
 - le nombre de tutelles : DGG systématique à l'université pour toutes les unités qui ne comportent qu'une tutelle universitaire (quelque soit le nombre d'EPST tutelles) ;
 - les sites lauréats de l'appel d'offre IDEX ;
 - les établissements concernés par la vague contractuelle « A et B » ;
 - les caractéristiques propres à chaque UMR (hébergement, site distant de la délégation régionale, etc.)
- D'autres critères peuvent également être retenus :
 - DGG systématique au partenaire qui apporte au moins 70% des moyens consolidés d'une unité;
 - DGG systématique à l'université, pour toutes les unités mixtes qui ne sont pas situées dans la ville siège de la délégation régionale ou du centre régional de l'EPST et qui ne sont pas hébergées par ce dernier;
 - DGG systématique à l'université, pour toutes les unités qui ne comportent qu'une tutelle universitaire (quelque soit le nombre d'EPST tutelles).

Une cible organisationnelle pour relancer le développement de la DGG au CNRS

Le plan de diffusion de la DGG doit s'appuyer sur la nature et les caractéristiques des partenariats fondés par le CNRS

• 1^{ère} hypothèse

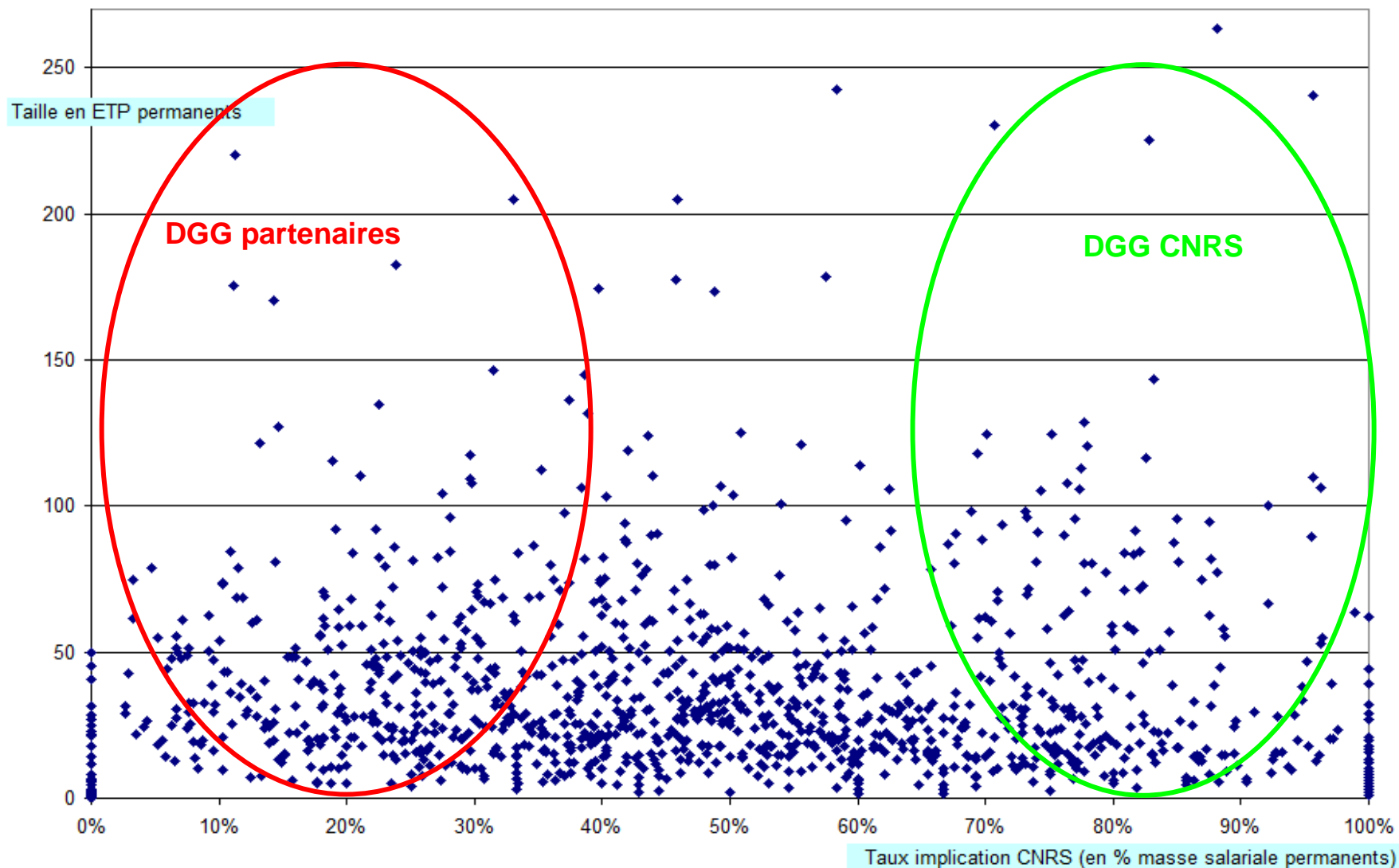
La mission propose de cibler les unités, pour lesquelles le CNRS apporte moins de 30 % de la masse salariale des personnels titulaires, qui devraient être systématiquement en DGG universitaire et les unités pour lesquelles il apporte plus de 70 % de celle-ci, qui seraient systématiquement en DGG CNRS.

unités	Nombre total d'unités	Uniquement les unités pas encore en DGG					
		-30% de la masse salariale des personnels titulaires	-30% masse salariale titulaire et pas d'hébergement CNRS	-30% masse salariale titulaire, pas d'hébergement CNRS et éloigné DR	+70% de la masse salariale des personnels titulaires	+70% et hébergement CNRS	-30% masse salariale titulaires, hébergement CNRS, situé proximité DR
ERL	6	0	0	0	0	0	0
FRE	62	27	27	5	15	3	2
LRC	1	0	0	0	0	0	0
UMI	18	6	6	1	3	0	0
UMR	874	211	209	68	145	28	17
UMS	63	13	13	4	15	1	1
URA	19	11	11	4	0	0	0
	1 043	268	266	82	178	32	20

- Dans cette hypothèse, l'étude, portant sur les structures de recherche mixtes ne bénéficiant pas encore de la DGG, indique que :
 - 268 unités devraient prioritairement être gérées dans le cadre d'une DGG par le partenaire ;
 - 178 devraient prioritairement être gérées dans le cadre d'une DGG par le CNRS;
- La totalité des URA devraient être gérées en DGG par le partenaire.
- 17 UMR sont concernées par une éventuelle DGG entre le CNRS et un autre EPST.

Le degré d'implication du CNRS dans le financement des unités est un critère important pour la diffusion de la DGG

Dès lors qu'un partenaire apporte au moins 70 % des moyens, il devrait être porteur d'une DGG



Une cible organisationnelle pour relancer le développement de la DGG au CNRS

Le plan de diffusion de la DGG doit s'appuyer sur la nature et les caractéristiques des partenariats fondés par le CNRS

• 2^{ème} hypothèse

La mission propose d'examiner plus particulièrement la situation des unités mixtes qui ne comptent que deux tutelles, dont le CNRS, la mise en œuvre de la DGG pour ces unités devant s'avérer plus aisée en raison du nombre réduit de partenaires et devant pouvoir être menée rapidement, au plus tard au 1^{er} janvier 2013 ou 2014. Sont exclues de ce décompte les unités qui sont déjà en DGG

Ne sont décomptées que les unités qui ne sont pas encore en DGG et à mixité réduite : CNRS et un seul partenaire						
	dont unités pour lesquelles le CNRS apporte moins de 30% des moyens	unités ébergées par le partenaire	unités ébergées par le CNRS	dont unités pour lesquelles le CNRS apporte plus de 70% des moyens	TOTAL	TOTAL
En site distant de la DR	46	108	6	4	114	50
Dans la vile siège de la DR	50	323	36	19	359	69
TOTAL	96	431	42	23	473	119

Ce sont ainsi :

- 96 unités qui pourraient passer très rapidement en DGG universitaire;
- 437 unités qui ont vocation à passer en DGG universitaire ;
- 23 unités qui pourraient passer très rapidement en DGG CNRS ;
- 36 unités qui ont vocation à passer en DGG CNRS

Le CNRS et l'université de Strasbourg préparent la création d'une plate-forme de services partagés

La plate-forme prévoit deux niveaux de mutualisation de la fonction support finances

Le contexte

- Le CNRS et l'université de Strasbourg (UDS) ont signé le 10 mai 2010 un protocole d'accord qui vise à renforcer les partenariats scientifiques entre les deux établissements. Ce protocole inclut le projet de création d'une plate-forme de services partagés (PSP) entre les deux établissements.
- La création de la plate-forme devrait être effective au 1er septembre 2011. Elle s'inscrit dans un contexte particulier :
 - la création en 2009 de l'université de Strasbourg par fusion des trois universités strasbourgeoises ;
 - les succès de l'université aux différents appels d'offre de l'emprunt national ;
 - le changement de logiciel financier et comptable à l'université en 2011 et la création d'un service facturier en 2012.
 - l'organisation des fonctions financières et comptables très différente des deux établissements ;
 - des systèmes d'information distincts qui ne sont pas interopérables.

Les objectifs poursuivis

- Proposer, via la plate-forme de services partagés, des modalités de gestion de la recherche innovantes et de qualité en matière de gestion financière, puis, élargir cette coopération à d'autres domaines tels que la prévention et la sécurité, la formation permanente et la gestion financière des contrats de recherche.
- Articuler l'offre de service sur deux niveaux :
 - des centres de gestion de proximité (CGP) regroupant et mutualisant des gestionnaires de proximité, organisés en binômes ou trinômes et dédiés à la gestion d'un portefeuille d'unités ;
 - un niveau *back office* unique comportant un service facturier pour la recherche et des fonctions d'appui et de pilotage (pilotage budgétaire, contrôle interne, audit) communes aux deux établissements.
- Créer un groupement de services (GDS), puis une unité mixte de service (UMS), regroupant des gestionnaires issus de la délégation régionale du CNRS et de l'UDS.
- Généraliser les délégations globales de gestion en matière d'UMR au 1er janvier 2013, date de renouvellement du contrat de l'UDS.

La montée en puissance de la plate-forme sera progressive durant toute l'année 2012

Elle s'étale ensuite sur une trop longue durée

Le périmètre et la montée en puissance de la PSP

- Les deux établissements souhaitent une montée en puissance progressive de la PSP en plusieurs phases :
 - au 1^{er} septembre 2011 : entrée de 21 unités dans 5 pôles de gestion de proximité : 8 UMR, 3 UPR, 1 USR, 1 fédération de recherche et 8 EA représentant
 - 27 % des unités du site ;
 - 28,6 % du budget recherche du site (29,473 M€) ;
 - 27,8 % des actes financiers du site (32 867 actes) ;
 - 34,4 % des ETP finances recensés (23,1 ETP).
 - en 2012 : 3 vagues successives d'entrée des unités dans l'expérimentation (janvier /septembre/décembre), pour atteindre l'objectif d'au moins 75 % des unités entrant dans le champ de la contractualisation (soit 44 unités dont 7 UPR) ;
 - 1^{er} septembre 2012 : entrée en fonction effective du *back office*, suite à une campagne de mobilité interne à l'UDS et remontée de la liquidation des CGP vers ce niveau mutualisé ;
 - fin 2012: transformation du groupement de service en unité mixte de service ;
 - fin 2018 : 75 % de l'ensemble des unités de recherche du site auront intégré la plate-forme (77 unités).

Une réflexion engagée dans différentes directions

- rédaction d'un protocole permettant aux comptables présents sur le site de s'accorder sur les règles communes de contrôle et d'audits et sur les modalités de paiement.
- formalisation d'une offre de service reposant sur un rapprochement des règles de gestion financière et engagements concrets (délais, fiabilité et lisibilité des informations, appui aux gestionnaires, etc.) en réponse aux besoins des directeurs d'unité ;
- réflexion autour de la création d'un guichet unique et d'une procédure commune en matière de montage et suivi des contrats recherche.
- préparation d'une cible en termes de nombre d'ETP dédiés à la fonction finances, à l'horizon 2013.

La création de la plate-forme de services partagés vise d'abord des objectifs qualitatifs...

... mais les perspectives de gains de marges de manœuvre sont significatives même si l'impact de la création de la PSP en termes de mutualisation sera faible dans un premier temps

- Les effets qualitatifs attendus :
 - Pour le site :
 - mise en cohérence de la stratégie scientifique et du dispositif de gestion ;,
 - anticipation des « effets RH » liés à la généralisation de la DGG au 01/01/2013.
 - Pour les établissements :
 - amélioration que la qualité des standards de gestion, dans un contexte où les établissements recherchent le label IDEX ;
 - optimisation de la fonction finances.
 - Pour les unités de recherche :
 - recentrage des unités sur leur cœur de métier : la recherche ;
 - simplification de la gestion par l'harmonisation progressive des règles et des outils.
 - Pour les gestionnaires d'unité :
 - renforcement de leur professionnalisme, dans le cadre de parcours de carrières mieux identifiés.

- Les effets attendus en termes d'effectifs


- Au niveau des centres de gestion de proximité

Sur la base d'un objectif cible de 2 300 actes par ETP arrêté par les partenaires du projet, les gains potentiels s'élèvent à terme à environ 9,3 ETP sur les cinq centres de gestion de proximités créés en 2011 (dont 6,5 ETP pour le CNRS qui apport 70 % des ETP) et à environ 19,6 ETP lorsque la totalité des unités contractualisées aura été intégrée dans le dispositif (**dont 13,7 ETP CNRS**).

- Au niveau du service de *back office*

L'état des réflexions des deux établissements n'est pas suffisamment avancé à la date d'aujourd'hui pour que la mission puisse en présenter les grandes lignes.

- Les effectifs dédiés à la fonction finances affectés dans les unités de recherche de la DR 10, évalués à 62,3 ETP représentent 4,8 % des ETP affectés à cette fonction dans l'ensemble des délégations. Une extrapolation menée sur ces bases indique une cible potentielle maximale de 270 ETP.



**Audit des fonctions
support
du CNRS**

2- L'optimisation des fonctions support

- La fonction finances
- La fonction RH
- La fonction patrimoine immobilier
- La fonction système d'information
- La fonction restauration collective

Les différentes pistes d'optimisation des fonctions support

Pistes d'optimisation	Finances	RH	Patrimoine	SI	Achat
Créer des plates-formes de service entre unités de recherche					
Rééquilibrer les moyens consacrés aux DR / Optimiser les moyens humains consacrés aux DR					
Fixer des objectifs d'activité par délégation régionale					
Renforcer les services experts et la subsidiarité de gestion au niveau des DR					
Fusionner certains services des délégations régionales en Ile de France					
Développer l'externalisation					

En vert, les scénarios communs à plusieurs fonctions

Quel usage des marges de manoeuvre dégagées ?

- économies ?
- redéploiements vers d'autres fonctions (support, soutien, recherche) ?
- requalification des emplois ?



2-1 FONCTION FINANCES

- Optimiser les moyens humains consacrés à la fonction finances
 - Mutualiser le traitement et le paiement des factures en créant, au niveau national ou dans un nombre limité de régions, un service de la dépense
 - Rééquilibrer le volume d'activité par ETP consacré à la fonction finances au sein de chaque délégation régionale
- Réorganiser la fonction financière de certaines délégations d'Ile de France
- Créer des plates-formes de service entre unités de recherche
- Poursuivre le développement de nouvelles fonctionnalités



2-2 FONCTION SUPPORT GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Fixer des objectifs d'activité RH par délégation régionale
- Repositionner l'activité RH développée dans les instituts
- Mieux mesurer et formaliser la fonction RH au niveau des unités de recherche pour être en mesure d'en optimiser l'organisation
- Renforcer la déconcentration en s'appuyant sur le déploiement de l'application SIRHUS et sur la mise en place d'une cellule d'expertise à la DRH
- Mutualiser les opérations de type complexe
- Mutualiser l'ingénierie de formation entre délégations régionales



2-3 FONCTION PATRIMONIALE

- Renforcer les outils de pilotage de la fonction patrimoniale, dans un objectif de qualité et d'efficacité
- Améliorer le pilotage et accroître la démarche d'externalisation de la gestion locative et de la maintenance
- Restructurer la sous-fonction d'ingénierie de la construction
- Rééquilibrer l'allocation des ressources humaines affectées à la maintenance et à la gestion locative entre les DR
- Réorganiser l'exercice de la responsabilité du locataire en Ile de France, dans une plate-forme régionale unique
- Mieux identifier l'activité patrimoniale des unités de recherche et la coordonner avec celle exercée au niveau des DR
- Mutualiser, par voie de convention, les compétences d'ingénierie de prévention/sécurité



2-4 FONCTION SYSTEME D'INFORMATION

- Rééquilibrer la dotation des services informatiques affectés dans les délégations régionales en province, afin de tenir compte du niveau d'activité réel de chacune d'elle
- Mutualiser les services informatiques des délégations régionales d'Ile de France, hors DR 16, au sein d'un service unique
- Dans le cadre de la création d'une structure informatique unique pour l'Ile de France, mutualiser et externaliser la gestion des parcs informatiques et l'assistance aux utilisateurs
- Réduire la dispersion des moyens informatiques entre la DSI et les différentes directions fonctionnelles
- Revoir l'organisation et le calibrage de la fonction support informatique de l'INIST
- Unifier le dispositif de messagerie au sein de l'établissement
- Développer, en lien avec les établissements partenaires, un outil de gestion unique des laboratoires
- Maîtriser l'évolution des effectifs consacrés à l'informatique support



2-5 FONCTION RESTAURATION COLLECTIVE

- Améliorer le pilotage national de la qualité de la restauration collective
- Faire progresser le pilotage et la gestion administrative de la fonction, au niveau du siège comme au niveau des DR
- Maîtriser la charge financière globale de l'organisme
- Externaliser les trois derniers restaurants exploités en régie
- Organiser la concertation et la collaboration inter-organismes



3- POLITIQUE D'ACHAT DU CNRS ET FONCTION ACHAT

- Consolider la fonction achat dans l'ensemble de la structure et réfléchir à des mutualisations de services
- Affirmer la stratégie et renforcer le pilotage
- Poursuivre la mise en place d'outils performants
- Poursuivre l'optimisation des achats courants
- Poursuivre et approfondir des stratégies différenciées pour l'achat scientifique
- Réussir et approfondir les stratégies de regroupement
- Conforter la stratégie nationale de négociation de l'achat d'abonnements et de données numériques

Récapitulatif des principales réformes proposées et des pistes associées

1

Gouvernance des fonctions support

- Confier au directeur général délégué aux ressources la responsabilité de la gestion de l'ensemble des emplois et moyens humains dédiés à la mise en œuvre des fonctions support de l'établissement, aux niveaux national, régional et des unités de recherche.
- Renforcer, sous la responsabilité du DGD-R, le rôle des délégués régionaux dans la gestion des moyens affectés aux fonctions support des laboratoires.
- 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 relatif à l'optimisation des fonctions support de l'établissement.
- Mieux formaliser les projets de modernisation de la gestion et d'optimisation des fonctions support du centre, dans un schéma pluriannuel décliné en plans d'action annuels, intégrant des objectifs précis et faisant l'objet d'un pilotage et d'un suivi par le directeur général délégué aux ressources.
- Développer les outils de gouvernance des fonctions support (lettres de mission, politique indemnitaire).
- Renforcer et formaliser le pilotage des délégations régionales par le siège et donner un rôle plus important à la MPR dans le processus de contractualisation avec les délégations régionales et les instituts, la DSFIM ayant en charge la définition de la stratégie budgétaire et le respect des équilibres budgétaires de l'établissement.
- Mieux formaliser la nature des fonctions support dont le CNRS confie la responsabilité aux instituts ainsi que l'articulation de ces dernières avec les directions fonctionnelles et les DR.

2

Organisation territoriale des fonctions support

- Réorganiser les activités des délégations de la région Ile-de-France
 - dans un premier temps :
 - confier à la DR 16 les seules missions liées à la gestion des services du siège du CNRS ;
 - mutualiser les fonctions support qui peuvent être exercées à distance des unités de recherche, dans des services mutualisés pour l'ensemble des délégations régionales d'Ile-de-France et maintenir dans les délégations régionales des fonctions support non détachables de l'activité des laboratoires (finances, RH et gestion des contrats).
 - dans un second temps :
 - revoir le périmètre d'activité des délégations régionales en tenant compte des potentialités libérées par la mutualisation des fonctions support (ETP, surfaces, etc.) et de la structuration des partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur.
 - revoir, le cas échéant, le nombre de délégations régionales (par exemple regroupement des DR1 et DR 3).

Récapitulatif des principales réformes proposées et des pistes associées

- Maintenir le nombre de délégations régionales en province et privilégier l'expérimentation de plates-formes de services partagés et le développement de délégations globales de gestion avec les établissements partenaires présents sur les différents sites.
- Etendre l'expérimentation, en cours à Strasbourg entre l'université et le CNRS, de création d'une plate-forme de services partagés, à d'autres sites.
- Expérimenter la création de services support de délégations régionales communs au CNRS et à l'INSERM, dans les régions où la présence des deux organismes est moins développée.

3 Ressources propres et financement des fonctions support

- Relever progressivement le taux de prélèvement sur ressources propres pour assurer le financement d'une partie des activités support de l'établissement et atteindre 10 %.
- Faire évoluer les règlements propres à chaque type de subvention, ou à chaque agence de financement, pour qu'il soit possible d'imputer, sur la subvention ou le contrat, le coût complet de fonctionnement des fonctions support qui s'y rapportent et que le financement des projets retenus intègre effectivement le financement des fonctions support.

4 Perspectives de mutualisation de site

- Dispositions spécifiques au CNRS :
 - Compléter le système d'information du CNRS à travers des dispositifs d'échanges réguliers de données avec les établissements partenaires, afin de connaître précisément les ressources humaines et budgétaires globales des UMR ;
 - Poursuivre et accélérer la mise en œuvre des délégations globales de gestion ;
 - Définir un plan de diffusion de la DGG au sein du CNRS, basé sur les critères proposés par la mission (unités dans lesquelles le CNRS apporte moins de 30% ou plus 70 % de la masse salariale des personnels titulaires, universités porteuses de projets de plates-formes de services partagés, universités de la vague A et unités qui ne comptent que deux tutelles) ;
 - Mener à son terme l'expérimentation de la création d'une plate-forme de services partagés à Strasbourg en veillant à :
 - mettre en place le niveau *back office* de la plate-forme avant le 1er septembre 2012 ;
 - accélérer le rythme d'entrée des unités dans la PSP au delà de 2012 ;
 - étendre le dispositif à d'autres sites et à d'autres partenaires ;
 - élaborer et diffuser un guide présentant la démarche et les conditions de sa réussite.

Récapitulatif des principales réformes proposées et des pistes associées

- Dispositions générales :
 - Relance par le MESR de différents chantiers liés à la DGG afin d'apporter les éléments de réponse concrets aux questions qui restent encore en suspend (réduction du nombre de tutelles des unités, taxe sur les salaires, reports des EPST, etc.) ;
 - Assouplir la « règle de l'hébergeur gestionnaire » et développer la DGG entre EPST ;
 - Accélérer la réalisation de l'interface SI des unités de recherche ;
 - Préparation par chaque établissement, non engagé dans la DGG, d'un plan d'action relatif à la simplification de la gestion des laboratoires, permettant de lever les pré-requis techniques identifiés par le rapport de l'IGAENR consacré à ce sujet ;
 - Modifier les indicateurs de performance portant sur la part des ressources propres afin de ne pas nuire au développement de la DGG.
-

5 Optimisation des fonctions support du CNRS : principales recommandations

- Optimiser les moyens humains consacrés à la fonction finances :
 - Mutualiser le traitement et le paiement des factures en créant au niveau national ou dans un nombre limité de régions un service de la dépense
 - rééquilibrer le volume d'activité par ETP consacré à la fonction finances au sein de chaque délégation régionale.
- Réorganiser la fonction financière de certaines délégations d'Ile de France.
- Créer des plates-formes de service entre unités de recherche.
- Fixer des objectifs d'activité RH par délégation régionale.
- Repositionner l'activité RH développée dans les instituts.
- Mieux mesurer et formaliser la fonction RH au niveau des unités de recherche pour être en mesure d'en optimiser l'organisation.
- Renforcer la déconcentration en s'appuyant sur le déploiement de l'application SIRHUS.
- Mutualiser les opérations RH de type complexe.
- Mutualiser l'ingénierie de formation entre délégations régionales.
- Renforcer les outils de pilotage de la fonction patrimoniale, dans un objectif de qualité et d'efficacité.
- Améliorer le pilotage et accroître la démarche d'externalisation de la gestion locative et de la maintenance.
- Restructurer la sous-fonction d'ingénierie de la construction.
- Rééquilibrer l'allocation des ressources humaines affectées à la maintenance et à la gestion locative entre les DR.

Récapitulatif de l'ensemble des réformes proposées et des pistes associées

- Réorganiser l'exercice de la responsabilité du locataire en Ile de France, dans une plate-forme régionale unique.
- Mieux identifier l'activité patrimoniale des unités de recherche et la coordonner avec celle exercée au niveau des DR.
- Mutualiser, par voie de convention, les compétences d'ingénierie de prévention/sécurité.
- Rééquilibrer la dotation des services informatiques affectés dans les délégations régionales en province, afin de tenir compte du niveau d'activité réel de chacune d'elle.
- Mutualiser les services informatiques des délégations régionales d'Ile de France, hors DR 16, au sein d'un service unique.
- Dans le cadre de la création d'une structure informatique unique pour l'Ile de France, mutualiser et externaliser la gestion des parcs informatiques et l'assistance aux utilisateurs.
- Réduire la dispersion des moyens informatiques entre la DSI et les différentes directions fonctionnelles;
- Revoir l'organisation et le calibrage de la fonction support informatique de l'INIST.
- Unifier le dispositif de messagerie au sein de l'établissement.
- Développer, en lien avec les établissements partenaires, un outil de gestion unique des laboratoires.
- Maîtriser l'évolution des effectifs consacrés à l'informatique support.
- Améliorer le pilotage national de la qualité de la restauration collective.
- Faire progresser le pilotage et la gestion administrative de la fonction restauration, au niveau du siège comme au niveau des DR.
- Maîtriser la charge financière globale de la restauration collective de l'organisme.
- Externaliser les trois derniers restaurants exploités en régie.
- Organiser la concertation et la collaboration inter-organismes.

6

Politique d'achat et fonction "achat"

- Consolider la fonction achat dans l'ensemble de la structure et réfléchir à des mutualisations de services.
- Affirmer la stratégie et renforcer le pilotage.
- Poursuivre la mise en place d'outils performants.
- Poursuivre l'optimisation des achats courants.
- Poursuivre et approfondir des stratégies différenciées pour l'achat scientifique.
- Réussir et approfondir les stratégies de regroupement.
- Conforter la stratégie nationale de négociation de l'achat d'abonnements et de données numériques.



CNRS

ANNEXES

- 1 - analyse ETP fonction finances
- 2 - analyse ETP fonction RH
- 3 - analyse ETP fonction patrimoine
- 4 - analyse ETP fonction SI
- 5 - analyse ETP fonction achats
- 6 - synthèse de délégations régionales
- 7 - indicateurs d'activité
- 8 - indicateurs de qualité des fonctions support
- 9 - modalités de constitution de l'échantillon de 40 unités de recherche

1- Fonction support finances

FONCTION FINANCES	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)										Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)
Sous-fonctions	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau régional	ETP 1 au niveau laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C				
Management en direction financière et comptable	0,00	14,40	42,12	0,00	37,22	19,30	0,00	56,52	41,82	12,90	1,80	0,90	1,10	58,52	0,00
Elaboration du budget	0,00	18,60	24,69	0,00	40,89	2,40	0,00	43,29	30,76	12,18	0,35	0,20	0,40	43,89	0,00
Modélisation financière du plan de dévelop. des activités	0,00	17,95	4,71	0,00	16,71	5,95	0,00	22,66	19,31	3,35	0,00	0,20	0,40	23,26	0,00
Exécution de la dépense	0,00	24,52	155,43	0,00	174,50	5,45	0,00	179,95	22,83	142,38	14,75	0,90	0,00	180,86	0,00
Exécution de la recette	0,00	5,10	92,77	0,00	87,67	10,20	0,00	97,87	22,85	73,07	1,95	2,70	0,00	100,57	0,00
Traitement comptable et financier	0,00	19,85	118,51	0,00	123,47	14,89	0,00	138,36	28,44	101,23	8,69	0,40	0,40	139,16	0,00
Contrôle interne des processus	0,00	10,00	41,93	0,00	39,98	11,95	0,00	51,93	33,27	18,01	0,65	0,10	0,60	52,63	0,00
Total ETP fonction Finances	0,00	110,42	480,16	0,00	520,44	70,14	0,00	590,58	199,28	363,12	28,19	5,40	2,90	598,89	0,00
TOTAL ETP FONCTION FINANCES AVEC ETP LABO	0,00	110,42	480,16	1 294,10	1 743,04	141,64	0,00	1 884,68	1 024,98	768,52	91,19	5,40	2,90	1 892,99	0,00

2- Fonction support gestion des ressources humaines

FONCTION RESSOURCES HUMAINES (RH)	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée		
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)	
	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau inter-composantes	ETP 1 au niveau composante ou laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
↓ <i>Sous-fonctions</i> ↓																
Management de la fonction ressources humaines	0,00	23,80	30,74	0,00	52,04	2,50	0,00	54,54	42,59	11,45	0,50	0,00	0,00	54,54	0,00	
Pilotage de la GRH	0,00	13,30	10,66	0,00	23,66	0,30	0,00	23,96	22,71	1,25	0,00	0,00	0,00	23,96	0,00	
Gestion administrative et financière	0,00	18,50	155,50	0,00	165,80	8,10	0,10	174,00	44,83	125,82	3,35	0,00	0,00	174,00	0,05	
Gestion des recrutements	0,00	7,65	47,17	0,00	52,73	1,99	0,10	54,82	20,33	32,99	1,50	0,00	0,00	54,82	0,00	
Gestion de l'indemnitaire	0,00	0,70	12,01	0,00	12,48	0,23	0,00	12,71	5,32	7,39	0,00	0,00	0,00	12,71	0,00	
Gestion des services des personnels	0,00	4,15	19,05	0,00	22,88	0,32	0,00	23,20	5,39	17,06	0,75	0,00	0,00	23,20	0,00	
Pilotage des emplois et de la masse salariale	0,00	5,80	2,42	0,00	8,02	0,20	0,00	8,22	5,02	3,20	0,00	0,00	0,00	8,22	0,00	
GPEEC	0,00	5,10	5,92	0,00	10,42	0,30	0,30	11,02	9,22	1,80	0,00	0,00	0,00	11,02	0,00	
Développement qualitatif des RH	0,00	10,35	78,33	0,00	84,33	3,85	0,50	88,68	66,08	22,39	0,20	0,00	0,00	88,68	0,00	
Dialogue social	0,00	3,65	5,20	0,00	7,85	1,00	0,00	8,85	4,33	4,52	0,00	0,00	0,00	8,85	0,00	
Action sociale	0,00	6,80	40,63	0,00	42,72	4,71	0,00	47,43	19,16	25,57	2,70	19,02	1,00	67,45	0,00	
Total ETP fonction RH	0,00	99,80	407,63	0,00	482,93	23,50	1,00	507,43	244,98	253,44	9,00	19,02	1,00	527,45	0,05	
TOTAL ETP FONCTION RH AVEC ETP LABO	0,00	99,80	407,63	319,10	783,83	41,70	1,00	826,53	455,98	345,54	25,00	19,02	1,00	846,55	0,05	

3- Fonction support patrimoine

FONCTION PATRIMOINE	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée	
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut				TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2
↓ Sous-fonctions ↓	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau régional	ETP 1 au niveau laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)	ETP 1 Catégorie A		ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C				
Management de la direction du patrimoine immobilier	0,00	3,60	22,23	0,00	25,63	0,20	0,00	25,83	13,86	7,57	4,40	0,00	0,00	25,83	0,00
Définition et pilotage de la stratégie patrimoniale	0,00	3,10	6,26	0,00	8,56	0,80	0,00	9,36	8,46	0,90	0,00	0,00	0,00	9,36	0,00
Constructions et opérations de maintenance lourde	0,00	1,20	22,01	0,00	22,06	1,15	0,00	23,21	19,36	3,35	0,50	0,00	0,00	23,21	0,00
Maintenance et gestion physique des locaux	0,00	0,40	42,03	0,00	40,63	1,80	0,00	42,43	14,92	21,61	5,90	46,87	0,00	89,30	0,00
Gestion locative	0,00	0,20	35,11	0,00	34,61	0,70	0,00	35,31	6,93	16,59	11,80	219,49	0,00	254,80	0,00
Gestion des contrats externalisés	0,00	0,70	19,11	0,00	19,66	0,15	0,00	19,81	9,96	7,45	2,40	80,25	0,00	100,06	0,00
Gestion sécurité/sûreté/hygiène	0,00	3,50	39,30	0,00	36,33	6,47	0,00	42,80	32,50	8,90	1,40	0,00	0,00	42,80	0,00
Total ETP fonction Patrimoine	0,00	12,70	186,05	0,00	187,48	11,27	0,00	198,75	105,99	66,37	26,40	346,61	0,00	545,36	0,00
TOTAL ETP FONCTION PATRIMOINE AVEC ETP LABO	0,00	12,70	186,05	265,30	451,18	12,87	0,00	464,05	193,09	184,57	86,40	346,61	0,00	810,66	0,00

4- Fonction support système d'information

FONCTION SYSTÈME D'INFORMATION (SI)	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)											Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée	
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)
ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau régional	ETP 1 au niveau laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)	ETP 1 Catégorie A		ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C					
↓ Sous-fonctions ↓															
Management de la gestion du SI	0,00	16,60	10,42	0,00	26,02	1,00	0,00	27,02	22,37	4,65	0,00	0,00	0,00	27,02	0,00
Stratégie SI	0,00	4,50	3,57	0,00	7,97	0,10	0,00	8,07	7,97	0,10	0,00	0,00	0,00	8,07	0,00
Administration et gestion SI	0,00	30,30	9,51	0,00	36,91	2,90	0,00	39,81	37,71	2,10	0,00	1,00	0,00	40,81	0,00
Administration des réseaux	0,00	10,20	11,85	0,00	21,45	0,60	0,00	22,05	20,35	1,70	0,00	2,72	0,00	24,77	0,00
Etudes, développement logiciels	0,00	79,00	21,75	0,00	90,65	10,10	0,00	100,75	99,64	1,11	0,00	92,50	1,00	194,25	0,00
Exploitation des systèmes	0,00	24,30	21,81	0,00	42,01	4,10	0,00	46,11	37,70	8,41	0,00	5,59	0,00	51,70	0,00
Sécurité du SI	0,00	4,60	10,69	0,00	15,19	0,10	0,00	15,29	14,49	0,80	0,00	0,00	0,00	15,29	0,00
Parc informatique et assistance aux utilisateurs	0,00	14,40	24,37	0,00	37,67	1,10	0,00	38,77	27,19	10,78	0,80	12,98	0,00	51,75	0,00
Total ETP fonction SI	0,00	183,90	113,97	0,00	277,87	20,00	0,00	297,87	267,42	29,65	0,80	114,79	1,00	413,66	0,00
TOTAL ETP FONCTION SI AVEC ETP LABO	0,00	183,90	113,97	149,00	426,87	20,00	0,00	446,87	267,42	176,65	2,80	114,79	1,00	562,66	0,00

5- Fonction support achat

FONCTION ACHAT	ETP de l'établissement affectés à la sous-fonction (ETP 1)								Autres ETP contribuant à la sous-fonction		Vision consolidée				
	Répartition par niveau organisationnel				Répartition par statut			TOTAL ETP 1	Répartition par catégorie			Externalisation (équivalents ETP)	ETP autres établissements	TOTAL ETP 2	Pour mémoire autres ETP (élus)
↓ Sous-fonctions ↓	ETP 1 au niveau inter-établissements	ETP 1 au niveau de l'établissement	ETP 1 au niveau régional	ETP 1 au niveau laboratoire	ETP 1 titulaires	ETP 1 contractuels CDI et CDD	autres ETP 1 (ens. ou chercheurs en situation d'administration)		ETP 1 Catégorie A	ETP 1 Catégorie B	ETP 1 Catégorie C				
Manager la direction de l'achat	0,00	2,30	5,76	0,00	6,51	1,55	0,00	8,06	7,96	0,10	0,00	0,00	0,00	8,06	0,00
Politique d'achat	0,00	4,00	10,38	0,00	14,03	0,35	0,00	14,38	11,88	2,50	0,00	0,00	0,00	14,38	0,00
Identification des besoins	0,00	1,65	7,69	0,00	8,72	0,62	0,00	9,34	6,72	2,62	0,00	0,00	0,00	9,34	0,00
Passation des marchés	0,00	1,25	15,44	0,00	14,28	2,42	0,00	16,69	11,63	5,06	0,00	0,00	0,00	16,69	0,00
Execution des marchés	0,00	2,50	12,08	0,00	12,88	1,70	0,00	14,58	8,32	6,26	0,00	0,00	0,00	14,58	0,00
Total ETP fonction Achat	0,00	11,70	51,35	0,00	56,42	6,64	0,00	63,05	46,51	16,54	0,00	0,00	0,00	63,05	0,00
TOTAL ETP FONCTION ACHATS AVEC ETP LABO	0,00	11,70	51,35	176,56	222,02	17,60	0,00	239,61	162,19	67,82	9,60	0,00	0,00	239,61	0,00

6- Synthèse des délégations régionales

CNRS	Finance		Achats		GRH		Immobilier		SI		Services généraux		Communication		Juridique		Secrétariat de direction		Restauration		Autre		Total des fonctions		
	TOTAL ETP 1	TOTAL ETP 2	TOTAL ETP 1	TOTAL ETP 2	TOTAL ETP 1	TOTAL ETP 2	TOTAL ETP 1	TOTAL ETP 2	TOTAL ETP 1	TOTAL ETP 2	TOTAL ETP 1	TOTAL ETP 2	TOTAL ETP 1	TOTAL ETP 2	TOTAL ETP 1	TOTAL ETP 2	TOTAL ETP 1	TOTAL ETP 2	TOTAL ETP 1	TOTAL ETP 2	TOTAL ETP 1	TOTAL ETP 2	TOTAL ETP 1	TOTAL ETP 2	
Délégations régionales																									
DR 1	25,4	25,4	2,4	2,4	29,9	29,9	6,5	9,2	6,0	6,0	1,5	3,6	2,0	2,0	0,2	0,2	1,5	1,5	0,0	9,4	0,3	0,3	75,7	89,9	
DR 2	38,3	38,3	2,7	2,7	24,2	24,2	1,8	5,8	5,0	5,0	1,3	1,3	0,0	0,0	0,2	0,2	2,0	2,0	0,0	13,5	1,0	1,0	76,5	94,0	
DR 3	21,3	21,3	1,5	1,5	17,0	17,0	21,4	39,7	5,0	5,2	5,8	6,5	1,8	1,8	0,0	0,0	1,8	1,8	0,0	8,9	1,0	1,0	76,5	104,6	
DR 4	43,5	43,5	6,2	6,2	41,3	44,3	24,4	91,0	9,7	9,7	10,6	10,6	2,0	2,0	0,0	0,0	2,0	2,0	0,0	42,7	0,0	0,0	139,6	251,9	
DR 5	33,6	33,6	3,4	3,4	36,8	40,7	10,2	32,7	7,6	9,3	12,0	12,0	1,1	1,1	0,0	0,0	1,2	1,2	1,0	22,1	0,0	0,0	106,8	156,0	
DR 6	23,6	23,6	2,1	2,1	19,5	19,6	3,6	5,7	5,0	5,1	0,7	1,8	3,1	3,1	0,0	0,0	1,8	1,8	0,2	9,9	0,0	0,0	59,4	72,6	
DR 7	20,9	20,9	2,2	2,2	19,8	19,8	5,7	5,7	3,8	3,8	2,6	4,1	3,0	3,0	0,0	0,0	0,8	0,8	1,0	12,8	2,0	2,0	61,8	75,0	
DR 8	18,4	18,4	1,6	1,6	15,0	17,2	9,1	22,9	5,0	5,7	2,0	4,8	1,5	1,5	0,0	0,0	1,1	1,1	0,0	13,1	0,0	0,0	53,7	86,2	
DR 10	25,9	25,9	5,5	5,5	25,5	25,5	22,4	76,6	8,0	8,0	1,6	1,6	3,1	3,1	0,8	0,8	2,8	2,8	0,0	9,2	2,0	2,0	97,6	161,0	
DR 11	26,3	26,3	3,2	3,2	20,8	23,4	11,7	24,7	4,0	4,0	5,8	5,8	3,5	3,5	0,0	0,0	2,0	2,0	0,0	10,4	1,0	1,0	78,2	104,2	
DR 12	29,2	31,1	2,4	2,4	30,3	30,3	22,9	65,7	4,8	4,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,7	0,0	0,0	89,6	149,0	
DR 13	27,0	27,0	4,0	4,0	21,5	21,5	13,8	41,8	6,5	6,5	0,0	0,0	4,8	4,8	1,0	1,0	1,5	1,5	0,0	5,3	0,0	0,0	80,1	113,4	
DR 14	25,0	25,0	5,0	5,0	23,6	23,6	6,0	42,0	7,0	7,0	4,0	8,4	2,3	2,3	0,0	0,0	1,8	1,8	0,0	14,6	2,3	2,3	77,0	132,0	
DR 15	23,2	23,2	2,0	2,0	14,8	14,8	4,6	6,7	4,0	4,0	2,8	4,7	3,0	3,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	7,1	1,3	1,3	56,7	67,8	
DR 16	41,9	41,9	3,8	3,8	20,3	20,3	10,0	32,1	17,0	27,8	26,0	38,2	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,9	10,0	1,0	1,0	122,9	177,1	
DR 17	18,5	18,5	0,7	0,7	14,1	14,1	2,2	2,2	3,0	3,0	2,3	4,0	0,4	0,4	0,0	0,0	1,2	1,2	1,0	7,8	0,0	0,0	43,4	51,9	
DR 18	15,2	15,2	1,6	1,6	10,6	11,9	4,5	4,9	3,8	3,8	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	5,4	1,0	1,0	38,7	45,7	
DR 19	10,4	10,4	0,4	0,4	11,1	12,9	1,6	2,2	3,0	3,0	2,8	2,8	1,4	1,4	0,0	0,0	1,1	1,1	0,0	3,6	0,0	0,0	31,8	37,8	
DR 20	12,8	12,8	0,9	0,9	11,6	16,7	3,8	5,1	5,8	5,8	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	3,0	3,0	0,0	5,4	3,0	3,0	42,8	54,7	
Total des ETP	480,2	482,1	51,4	51,4	407,6	427,6	186,0	516,6	114,0	127,5	82,8	111,1	35,9	35,9	2,2	2,2	28,6	28,6	4,1	226,1	15,9	15,9	1408,7	2025,0	
ETP du siège																								0,0	0,0
ETP en laboratoires	1113,6	1113,6	165,6	165,6	275,6	275,6	23,9	23,9	0,0	0,0	116,3	116,3												1695,0	1695,0

7- Indicateurs d'activité du CNRS

Indicateurs fonction Finances		
Fin-1	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction Finances / Nb total d'ETP ITA	10,43%
Fin-2	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction Finances / Nb total d'ETP (tous statuts)	5,57%
Fin-3	Nb d'ETP catégorie A dédiés à la fonction Finances / Nb total d'ETP ITA dédiés à la fonction Finances	54%
Fin-4	montant du budget exécuté / Nb d'ETP dédiés à la fonction Finances	1 649 000 €
Fin-5	Nb de pièces de dépense et de recette / Nb d'ETP dédiés à la fonction Finances	708
Fin-6	Nb de pièces de dépense et de recette / Nb ETP de la fonction comptable	9 630

Données fonction Finances			
Nb d'ETP consolidés de la fonction Finances	1 893,1	Nb total d'ETP ITA avec extern. et autres établi.	18 152
Nb d'ETP consolidés de la fonction Finances	1 893,1	Nb total d'ETP (tous statuts) avec extern. et autres établi.	34 008
Nb d'ETP catégorie A de la fonction Finances	1025,0	Nb total d'ETP ITA dédiés à la fonction Finances	1884,8
montant du budget exécuté	3 121 890 233 €	Nb d'ETP consolidés de la fonction Finances	1893,1
Nb de pièces de dépense et de recette	1 340 084	Nb d'ETP consolidés de la fonction Finances	1893,1
Nb de pièces de dépense et de recette	1 340 084	Nb d'ETP sous-fonctions exécution (comptables)	139,2

Indicateurs fonction RH		
RH-1	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction GRH / Nb total d'ETP ITA	4,66%
RH-2	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction GRH / Nb total d'ETP (tous statuts)	2,49%
RH-3	Nb d'ETP catégorie A dédiés à la fonction GRH / Nb total d'ETP ITA dédiés à la fonction GRH	55%
RH-4	Nb de personnes physiques gérées / Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction GRH	47
RH-5	Nb de dossiers de candidature reçus / Nb d'ETP dédiés à la gestion du recrutement	419
RH-6	Nb de bulletins de paye / Nb d'ETP dédiés à la paye	non disponible

Données fonction RH			
Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction GRH	846,5	Nb total d'ETP ITA avec extern. et autres établi.	18 152
Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction GRH	846,5	Nb total d'ETP (tous statuts) avec extern. et autres établi.	34 008
Nb d'ETP catégorie A dédiés à la fonction GRH	456,0	Nb total d'ETP ITA dédiés à la fonction GRH	826,5
Nb de personnes physiques gérées	39 847	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction GRH	846,5
Nb de dossiers de candidature reçus	22 975	Nb d'ETP de la gestion du recrutement	54,8
Nb de bulletins de paye	426 322	Nb d'ETP dédiés à la paye	non disponible

Indicateurs d'activité du CNRS

Indicateurs fonction finances		
délai moyen de paiement des fournisseurs		39,0
délai moyen de paiement des missions		10,0
taux d'exécution du budget 2010	total des dépenses de fonctionnement et d'investissement 2010/ budget fonctionnement et investissement définitif 2010	71,6%
taux des restes à recouvrer supérieurs à deux ans	montant des restes à recouvrer supérieurs à deux ans / montant total des restes à recouvrer	6,3%

Données fonction finances			
total des dépenses de fonctionnement et d'investissement 2010	982 256 038	budget fonctionnement et investissement définitif 2010	1 371 971 469
montant des restes à recouvrer supérieurs à deux ans	13 088 696	montant total des restes à recouvrer	207 907 658

Indicateurs fonction RH		
taux d'agents nouvellement recrutés payés dans les 30 jours qui suivent leur recrutement	nombre de personnels ayant reçu leur première paye au plus tard dans les 30 jours qui suivent leur recrutement / nombre de personnels recrutés dans l'année	86,4%
part de la masse salariale consacrée à la formation continue des personnels	dépenses de formation / masse salariale totale de l'établissement	1,5%

Données fonction RH			
nombre de personnels ayant perçu leur première paye au plus tard dans les 30 jours qui suivent leur recrutement	1 927	nombre de personnels recrutés dans l'année	2 231
dépenses de formation	15 332 000	masse salariale totale de l'établissement	1 049 907 000

Indicateurs fonction Patrimoine		
Délai moyen de réalisation des programmes immobiliers	total du nombre de mois écoulés entre la décision officielle (ouverture des AE) de réaliser un programme (y compris phase d'études) et la réception des travaux pour les cinq derniers investissements réalisés sous maîtrise d'ouvrage directe d'un montant supérieur à 1 M€ / 5	51,8
effort de maintenance du patrimoine	montant des dépenses de maintenance (hors travaux lourds) / valeur financière de remplacement du patrimoine immobilier	0,7%

Données fonction Patrimoine			
total du nombre de mois écoulés entre la décision officielle (ouverture des AE) de réaliser un programme (y compris phase d'études) et la réception des travaux pour les cinq derniers investissements réalisés sous maîtrise d'ouvrage directe d'un montant supérieur à 1 M€	259,0	5 (les 5 opérations supérieures à 1 M€ les plus récentes)	5,0
montant des dépenses de maintenance (hors travaux lourds)	12 000 000	valeur financière de remplacement du patrimoine immobilier	1 803 060 600

Indicateurs fonction Achat		
taux de couverture des achats courants par un marché	Montant annuel des achats courants pris en compte par un marché / Montant total annuel des achats courants	54,5%
taux de dématérialisation des achats	Montant des achats réalisés par carte achat et carte affaire / montant total des achats d'un coût unitaire inférieur à 2 000 €	11,7%

Données fonction Achat			
montant annuel des achats courants pris en compte par un marché	118 532 495	montant total annuel des achats courants	217 479 923
montant des achats réalisés par carte achat et carte affaire	19 383 582	montant total des achats d'un coût unitaire inférieur à 2 000 €	165 485 865

Indicateurs fonction SI		
délai moyen de résolution des incidents par la structure en charge de l'assistance utilisateurs	délais cumulés de résolution des incidents par la structure en charge de l'assistance utilisateurs sur les douze derniers mois / Nombre d'incidents signalés à la structure en charge de l'assistance aux utilisateurs sur les douze derniers mois	2,49 j
durée cumulée d'indisponibilité des applications de gestion financières et RH sur les douze derniers mois	durée cumulée d'indisponibilité des applications de gestion financières et RH sur les douze derniers mois	52h40 mn

Données fonction SI			
délais cumulés de résolution des incidents par la structure en charge de l'assistance utilisateurs sur les douze derniers mois	48 480	nombre d'incidents signalés à la structure en charge de l'assistance aux utilisateurs sur les douze derniers mois	19 470

Indicateurs fonction restauration collective		
attractivité des dispositifs de restauration collective	nombre de repas servis / nombre de repas prévus dans les marchés et conventions de restauration	0,78

Données fonction restauration collective			
nombre de repas servis	3 310 312	nombre de repas prévus dans les marchés et conventions de restauration	4 260 883

Indicateurs d'activité du CNRS

Indicateurs fonction Patrimoine			Données fonction Patrimoine			
Pat-1	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction Patrimoine / Nb total d'ETP ITA	4,47%	Nb d'ETP consolidés de la fonction Patrimoine	810,7	Nb total d'ETP ITA avec extern. et autres établ.	18 152
Pat-2	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction Patrimoine / Nb total d'ETP (tous statuts)	2,38%	Nb d'ETP consolidés de la fonction Patrimoine	810,7	Nb total d'ETP (tous statuts) avec extern. et autres établ.	34 008
Pat-3	Nb d'ETP catégorie A dédiés à la fonction Patrimoine / Nb total d'ETP ITA dédiés à la fonction Patrimoine	42%	Nb d'ETP catégorie A de la fonction Patrimoine	193,1	Nb total d'ETP ITA dédiés à la fonction Patrimoine	464,1
Pat-4	montant du budget patrimoine exécuté / Nb total d'ETP consolidés dédié au Patrimoine	49 500 €	montant du budget Patrimoine exécuté	40 141 534 €	Nb total d'ETP consolidés dédiés au Patrimoine	810,7
Pat-5	Nb de m2 SHON gérés / Nb total d'ETP consolidés dédiés au patrimoine	1 011	Nb de m2 SHON gérés	819 574	Nb total d'ETP consolidés dédiés au Patrimoine	810,7
Pat-6	ETP externalisés dédiés au Patrimoine / Nb total d'ETP consolidés dédiés au Patrimoine	43%	Nb d'ETP externalisés dédiés au Patrimoine	346,6	Nb total d'ETP consolidés dédiés au Patrimoine	810,7
Pat-7	budget exécuté sous maîtrise d'ouvrage organisme / Nb d'ETP consolidés dédiés construction et maintenance lourde	1 175 000 €	budget exécuté sous maîtrise d'ouvrage organisme	27 282 679 €	Nb d'ETP consolidés dédiés construction et maintenance lourde	23,2
Pat-8	Nb de m2 SHON gérés / Nb d'ETP consolidés dédiés maintenance gestion	9 178	Nb de m2 SHON gérés	819 574	Nb d'ETP consolidés dédiés maintenance et gestion	89,3
Pat-9	Nb de m2 SHON gérés / Nb d'ETP consolidés dédiés gestion locative & contrats	1 681	Nb de m2 SHON gérés	819 574	Nb d'ETP consolidés dédiés gestion locative & contrats	487,6

Indicateurs fonction Achat			Données fonction Achat			
Ach-1	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction Achat / Nb total d'ETP ITA	1,32%	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction Achat	239,6	Nb total d'ETP ITA avec extern. et autres établ.	18 152
Ach-2	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction Achat/ Nb total d'ETP (tous statuts)	0,70%	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction Achat	239,6	Nb total d'ETP (tous statuts) avec extern. et autres établ.	34 008
Ach-3	Nb d'ETP catégorie A dédiés à la fonction Achat / Nb total d'ETP ITA dédiés à la fonction Achat	68%	Nb d'ETP catégorie A dédiés à la fonction Achat	162,2	Nb total d'ETP ITA dédiés à la fonction Achat	239,6
Ach-4	Volume des achats / Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction Achat	2 749 000 €	volume des achats	658 657 348 €	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction Achat	239,6

Indicateurs fonction SI			Données fonction SI			
SI-1	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI / Nb total d'ETP ITA	3,10%	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI	562,7	Nb total d'ETP ITA avec extern. et autres établ.	18 152
SI-2	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI / Nb total d'ETP (tous statuts)	1,65%	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI	562,7	Nb total d'ETP (tous statuts) avec extern. et autres établ.	34 008
SI-3	Nb d'ETP catégorie A dédiés à la fonction SI / Nb total d'ETP ITA dédiés à la fonction SI	60%	Nb d'ETP catégorie A dédiés à la fonction SI	267,4	Nb total d'ETP ITA dédiés à la fonction SI	446,9
SI-4	Nb de personnels travaillant dans l'établissement / Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI	138	Nb de personnels travaillant dans l'établissement	77 444	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI	562,7
SI-5	Nb d'équipements (PC, imp., serveurs) sur le réseau / Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI	non disponible	Nb d'équipements (PC, imp., serv...) sur le réseau	non disponible	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI	562,7
SI-6	ETP externalisés dédiés à la fonction SI / Nb total d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI	20%	Nb d'ETP externalisés dédiés à la fonction SI	114,8	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction SI	562,7

8- Indicateurs qualité de service des fonctions support du CNRS

Indicateurs fonction Services Généraux			Données fonction Services Généraux			
SG-1	Nb d'ETP consolidés dédiés aux Services Généraux / Nb total d'ETP ITA	2,20%	Nb d'ETP consolidés des Services Généraux	398,6	Nb total d'ETP ITA <i>avec extern. et autres établi.</i>	18 152
SG-2	Nb d'ETP consolidés dédiés aux Services Généraux / Nb total d'ETP (tous statuts)	1,17%	Nb d'ETP consolidés des Services Généraux	398,6	Nb total d'ETP (tous statuts) <i>avec extern. et autres établi.</i>	34 008
Indicateurs fonction Communication			Données fonction Communication			
Com-1	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction Communication / Nb total d'ETP ITA	0,38%	Nb d'ETP consolidés de la fonction Communication	69,3	Nb total d'ETP ITA <i>avec extern. et autres établi.</i>	18 152
Com-2	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction Communication / Nb total d'ETP (tous statuts)	0,20%	Nb d'ETP consolidés de la fonction Communication	69,3	Nb total d'ETP (tous statuts) <i>avec extern. et autres établi.</i>	34 008
Indicateurs fonction Juridique			Données fonction Juridique			
Jur-1	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction Juridique / Nb total d'ETP ITA	0,20%	Nb d'ETP consolidés de la fonction Juridique	35,6	Nb total d'ETP ITA <i>avec extern. et autres établi.</i>	18 152
Jur-2	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction Juridique / Nb total d'ETP (tous statuts)	0,10%	Nb d'ETP consolidés de la fonction Juridique	35,6	Nb total d'ETP (tous statuts) <i>avec extern. et autres établi.</i>	34 008
Indicateurs fonction Secrétariat de Direction			Données fonction Secrétariat de Direction			
Secr-1	Nb d'ETP consolidés dédiés au Secrétariat de Direction / Nb total d'ETP ITA	0,38%	Nb d'ETP consolidés du Secrétariat de Direction	69,5	Nb total d'ETP ITA <i>avec extern. et autres établi.</i>	18 152
Secr-2	Nb d'ETP consolidés dédiés au Secrétariat de Direction / Nb total d'ETP (tous statuts)	0,20%	Nb d'ETP consolidés du Secrétariat de Direction	69,5	Nb total d'ETP (tous statuts) <i>avec extern. et autres établi.</i>	34 008
Indicateurs fonction Restauration			Données fonction Restauration			
Rest-1	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction Restauration / Nb total d'ETP ITA	1,25%	Nb d'ETP consolidés de la fonction Restauration	226,6	Nb total d'ETP ITA <i>avec extern. et autres établi.</i>	18 152
Rest-2	Nb d'ETP consolidés dédiés à la fonction Restauration / Nb total d'ETP (tous statuts)	0,67%	Nb d'ETP consolidés de la fonction Restauration	226,6	Nb total d'ETP (tous statuts) <i>avec extern. et autres établi.</i>	34 008
Rest-3	Nb d'ETP externalisés de la fonction Restauration / Nb d'ETP consolidés de la fonction Restauration	98%	Nb d'ETP externalisés de la fonction Restauration	222,0	Nb d'ETP consolidés de la fonction Restauration	226,6
Rest-4	Nb de repas servis annuellement / Nb d'ETP consolidés de la fonction Restauration	13 483	Nb de repas servis annuellement	3 055 612	Nb d'ETP consolidés de la fonction Restauration	226,6
Indicateurs autres fonctions support			Données autres fonctions support			
Aut-1	Nb d'ETP consolidés dédiés aux autres fonctions support / Nb total d'ETP ITA	0,18%	Nb d'ETP consolidés des autres fonctions support	32,4	Nb total d'ETP ITA <i>avec extern. et autres établi.</i>	18 152
Aut-2	Nb d'ETP consolidés dédiés aux autres fonctions support / Nb total d'ETP (tous statuts)	0,10%	Nb d'ETP consolidés des autres fonctions support	32,4	Nb total d'ETP (tous statuts) <i>avec extern. et autres établi.</i>	34 008

9- Modalités de constitution de l'échantillon de 40 unités de recherche

- Devant l'impossibilité d'effectuer un décompte exhaustif des moyens humains consacrés aux fonctions support dans les 1200 unités de recherche du CNRS, la mission a décidé de travailler à partir d'un échantillon de quarante laboratoires.
- Cet échantillon a été constitué d'abord en sélectionnant des instituts et des délégations régionales au regard de la taille de leurs unités par rapport à l'ensemble du CNRS (INC, INSMI, INSB, INSHS, INP, DR 15, DR 8, DR 2, DR 6, DR 10 et 11) puis en appliquant les neuf critères suivants :
 - pourcentage décroissant d'appartenance aux instituts identifiés ;
 - pourcentage décroissant d'appartenance aux délégations identifiées ;
 - pourcentage respectif d'UMR et d'UPR représentatif de l'ensemble du CNRS ;
 - répartition des tailles d'unités représentative de la population d'unités du CNRS selon les catégories moins de 10 personnes, 10-20 personnes, 20-30 personnes, 30-50 personnes, 50-100 personnes, plus de 100 personnes (nombre d'ETP permanents des unités) ;
 - répartition du personnel permanent du CNRS affecté dans les unités par rapport aux autres partenaires représentatif des unités du CNRS, selon les catégories : 0-30%, 30-50%, 50-70%, 70-100% (en masse salariale des ETP permanents);
 - pourcentage d'unités hébergées par le CNRS représentatif de l'ensemble de la population des unités du CNRS ;
 - pourcentage d'unités situées dans la même ville que la délégation de rattachement représentatif de la population d'ensemble du CNRS ;
 - représentation de la diversité des unités du CNRS en termes de ratio entre moyens de fonctionnement et charges de personnel (de 1/10 à 1/1) ;
 - unités qui ne sont pas en DGG.