

## ANNEXE 4 : NOTE SUR LES PRINCIPES REGISSANT L'ALLOCATION DES MOYENS AUX UNITES A L'INSERM

Depuis 1999, l'Inserm s'est attaché à développer un régime d'allocation différenciée de la dotation de base aux unités de recherche en fonction de la qualité de leur activité. Initialement réduite à l'affectation d'un supplément de crédit aux unités jugées les plus performantes lors de la revue annuelle des dotations, la pratique de l'Inserm s'est progressivement affinée à la fois dans la définition des critères de performance et dans les règles de différenciation

### *Les critères de performance*

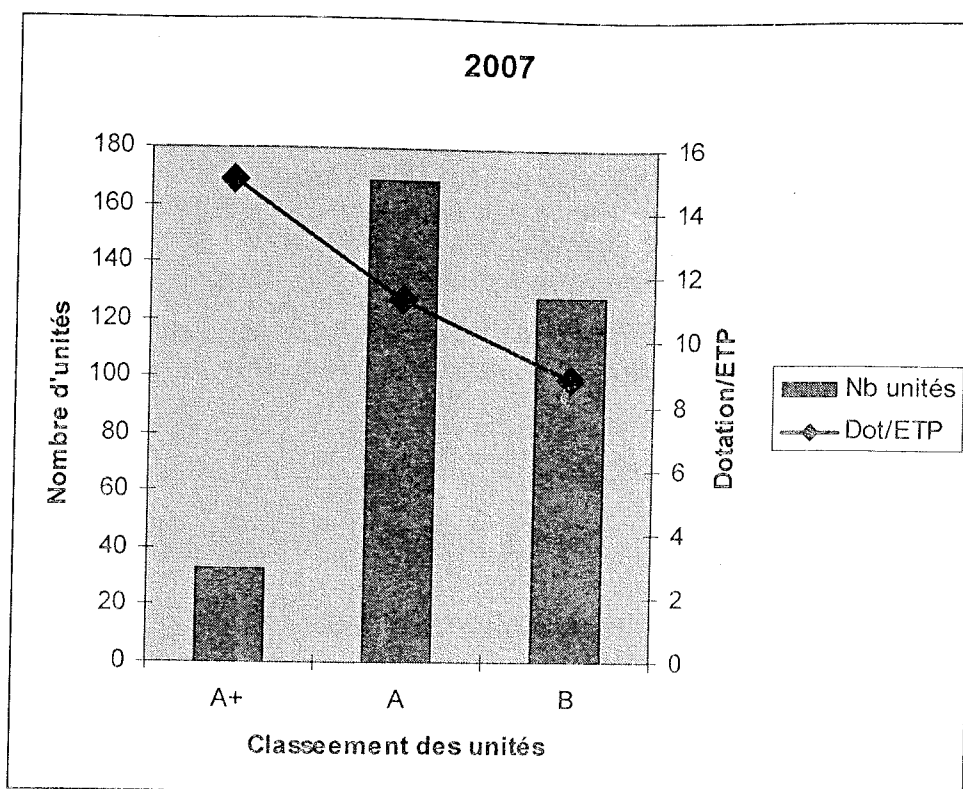
Le classement des unités repose pour l'essentiel sur une analyse des publications fournies aux instances d'évaluation, complétée par l'appréciation du positionnement de l'unité dans sa discipline au regard des critères de valorisation et d'engagement dans la recherche clinique et translationnelle. Au fil de la progression de l'acuité des critères d'analyse bibliométrique des services de l'Inserm, l'appréciation a permis de distinguer la performance de chacun des groupes et de chacun des chercheurs (production intégrée sur la carrière, positionnement parmi les stagiaires...), et d'en tirer des critères et orientations de classification. Ainsi ne peuvent être reconnues au niveau A+ que les unités ayant une activité régulière de publication en position leader dans les plus grands journaux généralistes à fort facteur d'impact (> 10), indice de leur présence au meilleur niveau de la compétition internationale. Sont notées A les unités publiant régulièrement dans les meilleures revues de spécialité de leur discipline. En outre les instances d'évaluation sont invitées à respecter un plafond de classement A+ fixé à 10 %. Avec la mise en place de l'AERES à dater de l'année 2008, l'évaluation des unités et des équipes relève désormais de la responsabilité de cette agence. L'Inserm s'est interdit, par principe et souci d'économie de moyens, de revenir sur les dotations ainsi établies, tout en constatant, en moyenne et sur les résultats de cette seule première année d'exercice, une pratique de l'agence moins discriminante.

### *Les règles de différenciation*

Jusqu'en 2002, les dotations étaient déterminées par application au nombre de chercheurs de l'unité (exprimé en équivalence temps plein) d'un coût cible moyen affecté d'un coefficient de qualité variant de 1,2 à 0,8 en fonction du classement de l'unité, soit un différentiel global de 40 %. Depuis 2003, l'Inserm a souhaité s'affranchir progressivement de la relation directe qui s'établissait entre le volume de financement d'une unité et son nombre d'équivalent temps plein, tandis que les unités C n'ont pas été renouvelées. Les marges dégagées du fait de cette nouvelle approche, ont permis de favoriser réellement les meilleurs groupes, de renforcer les programmes d'émergence (Avenir, ESPRI...) et les financements sur projets tout en rétablissant une capacité de financement des opérations immobilières et des équipements.

### *Les résultats*

A l'occasion des travaux préparatoires à l'évaluation de l'Inserm par l'AERES à l'automne 2008, une revue de l'impact de la politique d'allocation différentielle a été menée sur les résultats de l'exercice 2007 et a permis d'en illustrer l'effectivité :



En dix ans de pratique, le potentiel de différenciation s'est fortement accru et atteint en moyenne 70% comme l'illustrent les éléments chiffrés fournis ci-dessous.

	Nb unités	%	Dot/ETP	%	%
A+	33	10%	15,01	32	70
A	169	51%	11,35	29	
B	128	39%	8,83		
	330	100%			

### L'accompagnement de la mise en œuvre des instituts et des dispositifs d'alliance

Pour la répartition par instituts, tous les moyens 2010 affectés directement à l'activité scientifique de l'établissement seront comme en 2009, ventilés par instituts dans l'agrégat A1 du budget de l'Inserm, en prenant en compte la nouvelle organisation basée sur les 10 « ITMO » telle qu'approuvée par le dernier conseil d'administration de l'Inserm.

Cette ventilation sera assurée sur la base de l'association de chaque unité de recherche à un institut principal identifié en concertation avec les directeurs des instituts et les directeurs d'unités.

Les directeurs d'instituts seront totalement impliqués dans l'identification des objectifs scientifiques 2010 de l'établissement définis dans le prolongement du plan stratégique qui sera soumis au conseil d'administration de décembre 2009. Ils interviendront également dans les processus d'arbitrages des moyens humains et financiers alloués aux structures qui leur seront associées. Ces arbitrages se feront bien évidemment sur la base de l'évaluation des unités et de la qualité scientifique des équipes qui les composent (cf. § ci-dessus).

De plus, chaque institut disposera comme en 2009, de crédits d'animation scientifique permettant à chacun d'intervenir pour débloquer des projets scientifiques en les finançant totalement ou en partenariats.

### La gestion en coûts complets.

Par rapport aux recommandations du comité de modernisation des politiques publiques, l'établissement est bien conscient qu'il doit poursuivre la modernisation et l'adaptation de ses outils de gestion. Il convient toutefois de souligner qu'il s'est engagé depuis plusieurs années dans cette démarche, tant pour la gestion des personnels (SIRENE) que pour la gestion financière (SAFIr). L'Inserm dispose ainsi d'une batterie

d'outils récents et n'a de ce fait, aucune difficulté majeure pour en assurer l'adaptation aux diverses évolutions de son organisation.

Toutefois, il reste effectivement à mettre en place une comptabilité analytique pouvant utilement compléter les informations dont peut disposer, dès à présent, tout bénéficiaire de contrat de recherche ou tout porteur de projet. Chacun peut en effet connaître en temps réel, la situation financière de chaque contrat ou projet clairement identifié dans SAFIR et obtenir le détail des dépenses directement imputées sur ce contrat ou projet. Par contre, les coûts salariaux des personnels titulaires affectés sur ces contrats ou projets et les coûts indirects correspondants ne sont pas directement imputés sur les dossiers en cause.

En effet, l'Inserm ne dispose pas à ce jour d'un outil d'analyse permettant l'identification par projet des coûts indirects, ces charges sont actuellement identifiées sur la base des coûts directs (incluant les salaires des personnels titulaires chiffrés au prorata du temps passé sur les projets) majorés des coûts indirects forfaitisés actuellement à 40 % à partir des données du compte financier 2008 (données réactualisées chaque année à la production du compte financier).

## **Politique d'affectation des personnels permanents chercheurs et ITA aux unités de recherche de l'Inserm.**

### **A – Remarques préliminaires**

La notion d'affectation s'entend de manière extensive et comprend aussi bien :

⇒ **pour les chercheurs** : le recrutement initial, la mobilité individuelle ou d'équipe, le redéploiement lors de la suppression d'une unité ainsi que la mise à disposition ;

⇒ **pour les ITA** : l'allocation des emplois aux unités, la mobilité individuelle ou d'équipe, le redéploiement lors de la suppression d'une unité ainsi que la mise à disposition.

L'affectation est toujours prononcée pour une durée indéterminée bien que la notion de mandat des unités en limite très nettement la portée.

Elle se situe dans une échelle de temps qui excède l'année budgétaire et comporte moins de flexibilité que l'allocation de crédits.

### **B – Principes régissant l'affectation de ressources humaines**

**Toute affectation de ressources humaines implique une expertise en amont de la décision :**

⇒ S'agissant de chercheurs, l'expertise permet de s'assurer de la cohérence scientifique du projet, de la plus-value pour le chercheur et pour l'unité d'accueil, de la complémentarité des compétences, de la faisabilité du projet, du fait que le départ de l'agent n'affaiblit pas son unité d'origine. L'ensemble de ces éléments s'intègrent dans une réflexion stratégique qui privilégie l'évaluation de l'unité (A+, A, B).

⇒ S'agissant d'ITA, l'expertise intègre des indicateurs diversifiés sur la composition, l'historique et l'évaluation de l'unité : l'intégralité des personnels accueillis dans l'unité, quel que soit leur statut ou leur mode de rémunération ; le nombre d'ITA au regard du nombre de chercheurs, le nombre d'ITA Inserm rapporté aux seuls chercheurs Inserm, les autres tutelles de l'unité et le contexte régional, la démographie et les départs prévisibles en retraite sur trois ans, les mobilités envisagées et réalisées, les mouvements récents (recrutement et attributions durant le dernier mandat de l'unité). A ces indicateurs s'ajoute une caractérisation fine du besoin exprimé en matière d'emploi ITA : priorité du Directeur d'unité, métier et emploi-type, l'intégration dans une plateforme ou un Centre de recherche, la possibilité de recruter sur l'emploi un personnel souffrant d'un handicap, le caractère sensible et prioritaire (animalerie, laverie) et la notion de remplacement ou d'augmentation de potentiel. S'y ajoute pour les personnels affectés dans les Délégations régionales, une vision comparative du potentiel distribué par activités et fonctions dans le cadre d'organigrammes cibles.

Cette expertise « multi-critères » pourra intégrer, à l'occasion de mises à disposition, une dimension « stratégique » visant à s'assurer que le départ de l'agent vers une unité gérée par un autre organisme n'entraîne pas une perte de visibilité de l'Inserm en tant qu'acteur de la recherche sur le domaine d'expertise de l'agent.

1) Cette expertise fait l'objet de deux procédures automatisées chercheurs et ITA dans le cadre d'applications distinctes (EVA pour les chercheurs et ARIANE pour les ITA) et de « work flow » permettant de solliciter l'avis des différentes entités aptes à juger de la pertinence des affectations des ressources humaines : Délégations régionales, directeurs d'Instituts ou de départements en charge de la politique des relations internationales ou des partenariats, DRH. Cette procédure intègre dans certaines situations (mobilité individuelle chercheur ; redéploiement après suppression d'unité) un entretien avec l'intéressé et les acteurs pertinents.

Initiées, il y a plus d'une décennie, ces procédures ont évolué et font partie intégrante du mode opératoire de tout arbitrage de moyens, tout en demeurant souples et adaptatives au regard des évolutions organisationnelles.

2) Toute affectation fait l'objet d'un arbitrage de la Direction générale, ce principe ne souffrant pas d'exception.

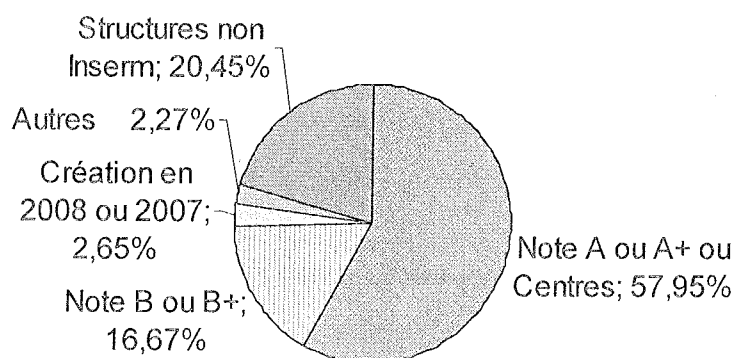
Dans ce processus d'allocation multi-critères, la qualité de l'unité se tient au cœur de la réflexion et la diversité des analyses ne masque pas mais vient illustrer le caractère prioritaire et prédominant de la performance de l'unité et en conséquence de la politique scientifique de l'Inserm.

### C – Affectation des moyens humains et performance :

Un bilan statistique de la corrélation entre qualité du laboratoire et dotation en personnels permet de retenir les indicateurs suivants, sachant que les structures de niveau A+, A et B représentent respectivement 10 %, 51 % et 39 % du total des unités.

#### ➔ Analyse des recrutements chercheurs 2006-2008

264 affectations ont été prononcées sur la période 2006-2008 : elles ont concerné pour 60 % des chercheurs recrutés des unités A et A+ et pour 16 % des unités B et B+, étant entendu que près de 21 % des chercheurs ont été affectés dans des structures non Inserm (CNRS essentiellement) dont la qualité a bien sûr été analysée avec le partenaire.



⇒ **Analyse des attributions de postes ITA sur la période 2001-2009**

720 fonctions ont été attribuées sur la période considérée dont près de 9 % dans les unités A+ et près de 50 % dans les unités A, soit près de 60 % dans les unités d'excellence (A et A+). S'y ajoutent les fonctions destinées à des structures ne disposant pas de classement mais comportant une forte composante « mutualisation et partenariale » : services communs, IFR, plateformes, programmes nationaux tels que P4, MIRCEN, soit environ 30 %. Le taux d'affectation aux structures d'excellence s'élève ainsi à environ 90 %.

Les unités classées B n'ont été bénéficiaires que de 11,81 % des fonctions. Les attributions aux unités classées B correspondent pour la majorité à des attributions de fonctions sensibles (animalerie, laverie, secrétariat) ou à quelques attributions dans le cadre de programmes ou partenariats particuliers.

Enfin, les attributions de postes pour les unités classées B se justifient également dans le cadre de l'initialisation de centres de recherches ou de regroupements d'unités.

Ph.  
90  
Stk  
%

Attributions dans les structures hors Siège et ADR par classement scientifique - en Valeurs

Clst scient	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 Aff Mob	Total
A+	3	11	8	6	8	6	12	4	5	63
A	25	18	26	25	23	56	83	60	42	358
B+				1						1
B	10	12	15	12	5	12	14	4	1	85
X	31	38	13	20	9	23	28	29	22	213
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>79</b>	<b>62</b>	<b>64</b>	<b>45</b>	<b>97</b>	<b>137</b>	<b>97</b>	<b>70</b>	<b>720</b>

875  
515  
418

X = structures mutualisées reconnues de niveau A : plateformes, programmes nationaux...

Attributions dans les structures hors Siège et ADR par classement scientifique - en %

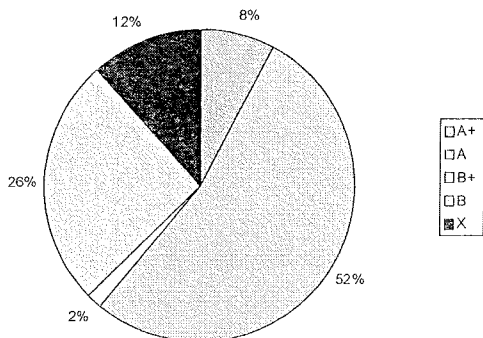
Clst scient	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 Aff Mob	Total
A+	4,35%	13,92%	12,90%	9,38%	17,78%	6,19%	8,76%	4,12%	7,14%	8,75%
A	36,23%	22,78%	41,94%	39,06%	51,11%	57,73%	60,58%	61,86%	60,00%	49,72%
B+	-	-	-	1,56%	-	-	-	-	-	0,14%
B	14,49%	15,19%	24,19%	18,75%	11,11%	12,37%	10,22%	4,12%	1,43%	11,81%
X	44,93%	48,10%	20,97%	31,25%	20,00%	23,71%	20,44%	29,90%	31,43%	29,58%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

X = structures mutualisées reconnues de niveau A : plateformes, programmes nationaux...

→ **Analyse des mobilités ITA sur 3 ans (2006-2008)**

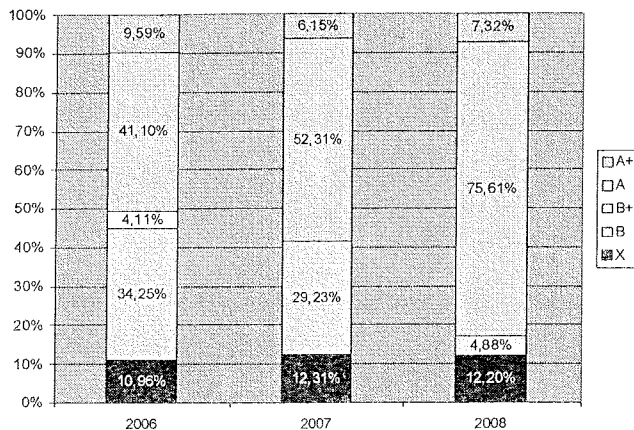
179 mouvements d'ITA ont été réalisés dont 60 % dans les unités A et A+ (respectivement 8 % en A+ et 52 % en A) et 12 % dans des structures mutualisées reconnues de niveau A et qui servent les meilleures unités. Les mobilités ITA se sont donc exprimées pour 72 % d'entre-elles dans des unités d'excellence. 28 % des mouvements ont concerné des unités B+ (2 %) et B (26 %).

Répartition des accueils mobilité



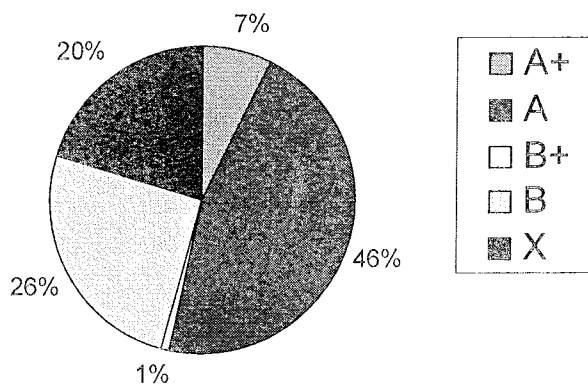
X = structures mutualisées reconnues de niveau A : plateformes, programmes nationaux.

Répartition des accueils mobilité - par année



→ **Analyse des redéploiements ITA issus de fermetures d'unités 2006-2009**

Si l'on porte une attention plus particulière sur les opérations délicates de redéploiements ITA à l'issue de fermetures d'unité, on constate sur la période 2006-2009 que 53 % des mouvements ont concerné des structures d'excellence (7 % A+ et 46 % A). A l'égal des autres types d'affectations d'emplois ou de personnes, les structures mutualisées, dénuées de classement et reconnues de niveau A bénéficient de 20 % des redéploiements. Le taux d'affectation dans des unités d'excellence est important au regard de la répartition géographique des unités, voire de leur dispersion qui rend le redéploiement des agents plus délicat de mise en œuvre.



X = structures mutualisées reconnues de niveau A : plateformes, programmes nationaux...