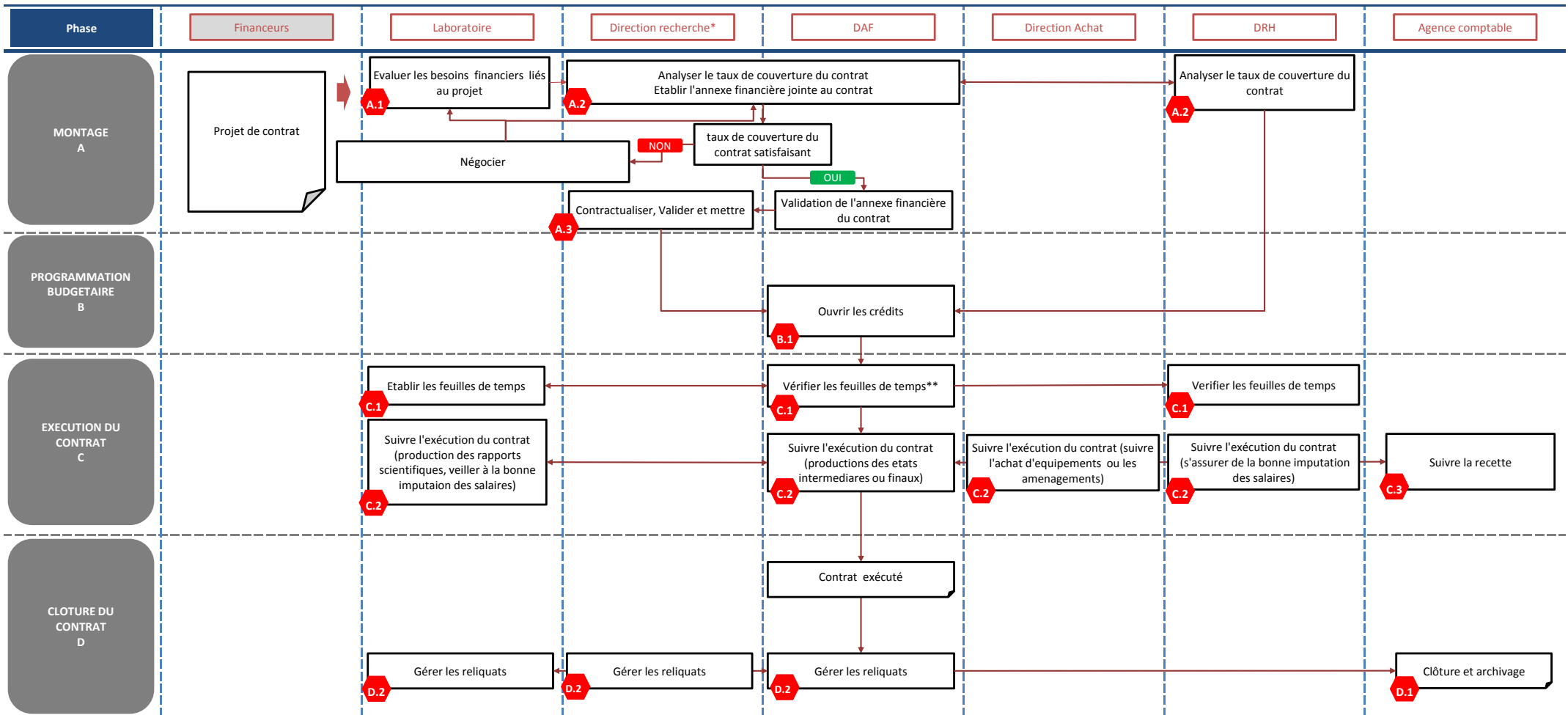


FICHES ACTIONS

SÉCURISATION DE LA GESTION DES CONTRATS DE RECHERCHE



LOGIGRAMME DU PROCESSUS GESTION DES CONTRATS DE RECHERCHE



* Direction de la recherche a été choisi comme "service générique" afin de décliner l'organisation à toutes les entités du périmètre. Il peut s'agir, par exemple, d'un SAIC (service de contractualisation)

** Par exemple EOTP (pour SIFAC). L'intégration des données sur l'objet de gestion analytique qui vient dans un second temps ne figure pas sur ce logigramme

Contributeurs aux fiches actions

Prénom	NOM	Mèl	Téléphone	Etablissement	Sigle
Fatima	AKOUHAN	fatima.akouhan@ec-lyon.fr	04.72.18.67.26	Ecole Centrale de Lyon	ECL
François	BOURIANT	francois.bouriant@dauphine.fr	01.44.05.45.07	Université Paris Dauphine	UPD
Anne-Marie	CAPELLAN	anne-marie.capellan@cncs-dir.fr	01.44.96.45.46	Le Centre national de la recherche scientifique	CNRS
Fabrice	DUFOUR	fabrice.dufour@univ-littoral.fr	03.28.23.73.82	Université du Littoral Côte d'Opale	ULCO
Carole	GONNET	carole.gonnet@irstea.fr	(0)1 40 96 62 40	Institut national de recherche en sciences et technologies	Irstea
Valérie	HERNU	valerie.hernu@parisdescartes.fr	01.76.53.20.70	Université Paris Descartes	P5
Mélanie	JACQUIN	melanie.jacquin@insa-lyon.fr	04.72.43.72.50	Institut national des sciences appliquées LYON	INSA LYON
Anaely	LANDOIS	anaely.landois@univ-paris-diderot.fr	01.57.27.55.48	Université Paris Diderot	UPD
Guirec	MANCEAU	guirec.manceau@amue.fr	01.44.32.90.83	Université Panthéon Sorbonne	P1
Pascale	PERNIN	pascale.pernin@univ-orleans.fr	02.38.41.72.59	Université d'ORLEANS	U. Orléans
Elodie	PIERRON	elodie.pierron@univ-reims.fr	03.26.91.82.95	Université de Reims Champagne-Ardenne	URCA

TYPOLOGIE DU RISQUE	Financier
REFERENCE : A-1	
COMPLEXITE DE MISE EN OEUVRE :	Moyenne

PROCESSUS :	Gestion des contrats de recherche
RESPONSABLE :	Laboratoire
CYCLE :	Montage

Description du risque traité

Description de l'activité : **Evaluer les besoins financiers liés au projet**

Parties prenantes : direction de la recherche, DAF, DRH

Cause du risque : calcul erroné du coût complet, absence d'appui du laboratoire

Conséquences : financement déficitaire du projet, remise en cause de la faisabilité matérielle du projet, soutenabilité financière de l'établissement

L'analyse des besoins financiers liés au contrat est faite par le laboratoire. Les dépenses previsionnelles doivent être évaluées autant que possible en coût complet. Ce dernier ne doit pas être confondu avec le :

- coût éligible des travaux subventionnés ou financés qui peut exclure certaines dépenses (par exemple, les salaires de personnels titulaires), les forfaitiser (par exemple les frais de gestion) en fonction des règles définies par les partenaires ou bailleurs, ou demander la justification des salaires à valeur réelle et non moyennée par catégorie d'agent ;

- prix de vente de la recherche contractuelle ou de la prestation, qui peut prévoir une marge pour risque, de la rémunération différée ou conditionnelle (montants en cas de succès, revenus ultérieurs de propriété intellectuelle).

Les notions sont importantes et se complètent : le coût complet est à rapprocher obligatoirement du financement extérieur à recevoir, la participation du partenaire étant calculée selon les modalités du bailleur (travaux subventionnés ou financés) ou librement négociée (recherche contractuelle et prestations).

C'est en effet l'écart entre ces deux valeurs qui permet de mesurer l'engagement financier de l'établissement sur le projet, et qui doit figurer dans l'annexe financière. Cet écart peut être assumé, même si l'équilibre financier n'est pas nécessairement atteint activité par activité (ou contrat par contrat), la validation pouvant intervenir en accord avec la programmation scientifique et budgétaire.

Certains laboratoires ne disposent pas des outils qui permettent d'établir le coût complet du projet, néanmoins le guide pratique de gestion propose aux établissements un fichier spécifique de recensement des besoins.

Le risque potentiel est liée à la mauvaise évaluation du besoin qui fausse la soutenabilité budgétaire du projet et impacte celle de l'établissement.

Référence dans le guide : II/ Cycle de vie du contrat - Montage du projet

ACTION DE MAÎTRISE DES RISQUES

Description de l'AMR

1. Mener des actions de sensibilisation : formations, utilisations des outils spécifiques

-> la DAF ou la direction de la recherche doit sensibiliser les chercheurs à la prise en compte des coûts.

2. Demander le visa du directeur du laboratoire

-> le laboratoire doit également veiller à ce que l'annexe financière réponde aux objectifs et à la stratégie de recherche de la structure ainsi qu'assurer la faisabilité matérielle du projet (mise à disposition de locaux conformes, etc.).

3. Mettre à disposition des outils : guides, fiches, méthodologie de calcul

-> qui permettent une meilleure évaluation des dépenses en coûts complets par le laboratoire.

Typologie de l'AMR : outil et organisationnel

Avantages	Inconvénients
Permet de recenser les besoins nécessaires au projet	Difficulté de prise en compte de l'ensemble des coûts notamment sur la masse salariale

Points d'attention

Le chercheur doit évaluer son besoin au regard du projet et non pas au regard de la recette.

TYPLOGIE DU RISQUE	Financier
REFERENCE : A-2	
COMPLEXITE DE MISE EN OEUVRE :	Moyenne

PROCESSUS :	Gestion des contrats de recherche
RESPONSABLE :	Direction de la recherche et DAF
CYCLE :	Montage

Description du risque traité

Description de l'activité : Analyser le taux de couverture et valider l'annexe financière jointe au contrat

Parties prenantes : Laboratoire et DRH

Cause du risque : Inadéquation du coût complet au regard de la recette attendue ; coût additionnel

Conséquences : Soutenabilité (projet et établissement)

L'analyse du taux de couverture du contrat est faite par la direction de la recherche et la DAF d'après les informations transmises par le laboratoire (notamment l'annexe financière du contrat). L'analyse du taux de couverture se fait au regard du règlement financier du bailleur afin d'établir le montant à prendre en charge par l'établissement.

Il s'agit de vérifier que le budget présenté par le laboratoire est soutenable pour l'établissement. Il faut veiller à ce que le projet de budget transmis dès la signature du contrat permette de :

- couvrir les coûts directs de l'opération (équipement, personnel, fonctionnement)
- couvrir les prévisions pour perte d'emploi du personnel CDD, les frais de structure et de gestion
- prévoir les crédits à ouvrir sur le contrat par tranche annuelle et par nature de dépense
- dégager des bénéficiaires (dans le cadre des prestations de service).

Le risque existe si l'annexe financière est signée avant l'analyse par la direction de la recherche ou la DAF.

Référence dans le guide : II/ Cycle de vie du contrat - Montage du projet

ACTION DE MAÎTRISE DES RISQUES

Description de l'AMR

Il s'agit d'évaluer de manière exhaustive le coût total du projet au regard de la recette attendue afin de déterminer l'apport de l'établissement (i.e. le coût additionnel à prendre en charge).

1. Déterminer le coût complet via un fichier excel ou une comptabilité analytique

Veiller au montant et à la période pendant laquelle sont réalisés les investissements, la durée d'utilisation des machines, la catégorie d'équipement qui déterminera la durée d'amortissement, les grilles de salaires des personnels CDD (rémunération accessoires et provision de perte d'emploi comprises).

2. Mettre en place un circuit de validation transverse (direction de la recherche - DRH - DAF)

Notamment faire valider par la RH chaque demande de recrutement financée sur convention. Il s'agit, en lien avec la RH, de veiller au non dépassement du plafond d'emploi de l'établissement (possible pérennisation du personnel CDD).

3. Partager un tableau commun avec la DRH, DAF, la direction de la recherche et agence comptable qui permette de :

- prendre en compte tous les paramètres dans le calcul des coûts, notamment les prélèvements pour perte d'emploi (CDD) ;
- vérifier l'éligibilité des dates de recrutement au regard du contrat ;
- vérifier le statut de la personne recrutée (en adéquation avec l'annexe financière) ;
- assurer la bonne imputation de la dépense générée par le contrat de travail.

Typologie de l'AMR : outil et organisationnel

Avantages

Permet la fiabilisation de l'ensemble du processus
Aide à la décision

Inconvénients

La mise en place d'une comptabilité analytique (si inexistante) est une démarche lourde pour l'établissement

Points d'attention

Mise à jour des grilles des salaires, des méthodologies de calcul du coût environné, d'outil de simulation à disposition des laboratoires, des circuits de validation, etc.

TYPLOGIE DU RISQUE	Juridique et financier
REFERENCE	: A-3
COMPLEXITE DE MISE EN OEUVRE	Moyenne

PROCESSUS	: Gestion des contrats de recherche
RESPONSABLE	: Direction de la recherche
CYCLE	: Montage

Description du risque traité

<p>Description de l'activité : Contractualiser, valider et mettre en signature le contrat</p> <p>Parties prenantes : DAF, laboratoire Cause du risque : Mauvaise négociation des termes contractuels Conséquences : Augmentation des coûts de gestion, lancement tardif du projet, erreurs de rapprochement de la recette</p> <p>Les termes contractuels sont établis par les juristes spécialisés en droit du contrat d'après les informations transmises par le laboratoire.</p> <p>Le risque est présent dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le choix de la typologie de l'acte (subvention, collaboration, prestation) qui va déterminer le type d'opération (pluriannualité contrat à l'avancement, fiscalité...) - les clauses des modalités de financement qui détermineront la récurrence des versements et la multiplicité des justifications (coût de traitement de l'opération et degré de complexité du rapprochement de la recette). <p>Il s'agit dans cette phase d'alléger la gestion financière du contrat pour l'établissement (en réduisant le nombre de versements, par exemple).</p> <p>Si l'établissement a un problème de trésorerie, il peut négocier avec le financeur une avance de 70% de l'enveloppe octroyée.</p>

Référence dans le guide : II / Cycle de vie du contrat - Montage du projet

ACTION DE MAÎTRISE DES RISQUES

<p>Description de l'AMR</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Faire valider par la DAF un seuil limitatif d'avance de trésorerie 2. Négocier les modalités de versement et de justification <p>Afin de réduire le coût de traitement du projet : réduire le nombre de justifications, éviter les versements intermédiaires</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Renseigner avec exhaustivité les informations financières sur le contrat c'est à dire : <ul style="list-style-type: none"> - le centre financier hébergeur ou émetteur des crédits ainsi que les coordonnées des responsables scientifiques - les montants et la période des encaissements prévus 4. Partager un numero unique de reference par projet <p>Un contrat porte plusieurs références :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'acronyme du projet (référence de recherche) - le numero donné par le finaneur (référence juridique) - la reference financière <p>Un SI permet de doter le projet d'un numero d'identification unique qui fait converger l'ensemble des références (juridique, financière et de recherche). En absence d'un SI Recherche, il faut créer une base donnant un numéro unique à l'ensemble des projets recensés.</p>

Typologie de l'AMR : outil et organisationnel

Avantages
Facilite le rapprochement de la recette Permet de recenser l'activité contractuelle de l'établissement

Inconvénients
Deploiemet d'un SI contrats ou mise en place d'une basse unique est lourde pour l'établissement

Points d'attention
Conditions de réussite de cette AMR : <ul style="list-style-type: none"> - des réunions peuvent être organisées afin de partager les indicents ponctuels. - une procédure transverse peut être établie afin de formaliser les échanges entre la direction de la recherche, la DAF et le laboratoire.

TYPLOGIE DU RISQUE	Financier
REFERENCE : B-1	
COMPLEXITE DE MISE EN OEUVRE :	Difficile

PROCESSUS :	Gestion des contrats de recherche
RESPONSABLE :	DAF
CYCLE :	Programmation budgétaire

DESCRIPTION DU RISQUE TRAITE

Description de l'activité : **Ouvrir les crédits**

Parties prenantes : Direction de la recherche, DRH

Cause du risque :

- Absence de processus itératif avec le porteur de projet lors de la reprogrammation budgétaire ;
- Déconnexion entre la prévision budgétaire et le cadre financier de la convention.

Conséquences :

- Ouverture de crédits sans rapport avec le besoin du projet de recherche, conduisant à une insincérité de la prévision ;
- Risque sur la soutenabilité de l'établissement, en cas d'ouverture de crédits au delà du niveau d'équilibre financier de la convention.

Il existe plus globalement un risque lié à la mise à disposition de crédits sur le centre financier relatif au projet alors que la trésorerie n'est pas suffisante (décalage d'encaissements).

Référence dans le guide : II/ Cycle de vie du contrat - Programmation budgétaire

ACTION DE MAÎTRISE DES RISQUES

Description de l'AMR

1. Veiller au référencement des contrats dans l'outil

-> Chaque convention sous-tendant un flux financier doit être individualisée dans le SI et budgétée de manière pluriannuelle en dépenses (en AE et en CP) et en recettes.

2. Questionner la reprogrammation par rapport à l'exécution en année n-1 et aux besoins du porteur de projet en année n, lors de la préparation budgétaire

-> Une procédure visant la mise en place d'un dialogue de gestion est indispensable : nécessité de suivre les écarts entre la prévision d'engagement, les décaissements, et les recettes (encaissements) pendant l'exécution du contrat.

De plus, l'ouverture de crédits au delà du montant prévu par la convention doit être autorisée que sur la base d'un avenant. Dans le cas contraire, il s'agit d'une décision d'allocation de crédits sur budget propre, qui doit être prise en connaissance de cause.

Typologie de l'AMR : outil et organisationnel

Avantages

Sécurise la soutenabilité financière de l'établissement
Améliore la qualité de la prévision budgétaire

Inconvénients

Charge de travail pour sa mise en oeuvre : lourde, notamment s'il est nécessaire d'analyser un stock de conventions suivi hors SI financier

Points d'attention

Il est nécessaire d'identifier les contrats présentant un risque financier pour l'établissement, l'AMR doit en priorité porter sur ceux-ci.

La cohérence de la procédure et le contrôle de sa mise en oeuvre est une condition de réussite de cette AMR.

TYPLOGIE DU RISQUE	Financier
REFERENCE : C-1	
COMPLEXITE DE MISE EN OEUVRE :	Moyenne

PROCESSUS :	Gestion des contrats de recherche
RESPONSABLE :	DAF
CYCLE :	Exécution du contrat

DESCRIPTION DU RISQUE TRAITE

Description de l'activité : Etablir et vérifier les feuilles de temps
Parties prenantes : DRH Cause du risque : mauvais suivi des feuilles de temps Conséquences : soutenabilité, absence de remboursement du financeur et pénalités Il existe un risque lié au mauvais suivi des feuilles de temps.

Référence dans le guide : II/ Cycle de vie du contrat - Exécution du contrat

ACTION DE MAÎTRISE DES RISQUES

Description de l'AMR :
<ul style="list-style-type: none"> -> Veiller à l'articulation feuille de temps pour les personnels permanents -> Sensibilisation du chercheur -> Mise en place d'un système d'information (SI) de gestion -> Visa du directeur de laboratoire

Typologie de l'AMR : SI et organisationnel

Avantages
Favorise les échanges entre les parties prenantes

Inconvénients
Complexité si nécessité de mise en place d'un SI de gestion

Points d'attention
Condition de réussite de cette AMR : outil de suivi de l'activité des personnels, mise en place d'un outil fiable Echanges à instaurer entre les différents acteurs : la RH, le laboratoire, la direction de la recherche et la DAF

TYPLOGIE DU RISQUE	Financier
REFERENCE : C-2	
COMPLEXITE DE MISE EN OEUVRE :	Moyenne

PROCESSUS :	Gestion des contrats de recherche
RESPONSABLE :	DAF
CYCLE :	Exécution du contrat

DESCRIPTION DU RISQUE TRAITE

Description de l'activité : Suivre l'exécution du contrat
<p>Parties prenantes : direction achat Cause du risque : mauvais suivi des dépenses Conséquences : légalité, soutenabilité</p> <p>Il s'agit tout d'abord de vérifier que les : - dépenses sont bien rattachées à une convention ; - règles de marchés publics sont respectées (=> risque de non pris en charge d'une dépense par le financeur) ; - obligations de publicité ont bien été respectées (dans les subventions européennes notamment).</p> <p>Il faut également : - tenir compte de la date de fin d'éligibilité des dépenses et vérifier qu'il n'y ait pas de retard dans la facturation suite enregistrement des ordres de mission (notamment fin d'année). - vérifier la bonne imputation des salaires</p> <p>Veiller à ce que les livrables scientifiques soient rendus en respectant les délais contractuels, au risque de retarder le versement des différentes</p>

Référence dans le guide : II/ Cycle de vie du contrat - Exécution du contrat

ACTION DE MAÎTRISE DES RISQUES

Description de l'AMR
<ul style="list-style-type: none"> -> Opération de sensibilisation des gestionnaires aux règles du marché public (formation, guide pratique imputation au marché public) -> Optimisation du SI Marché Public -> Mise en place d'une solution de gestion du contrat (projet AMUE) en lien avec le SI Financier -> Contrôle des dépenses et correction des anomalies -> Adapter le système d'information pour le suivi du contrat (parfois manque de visibilité) -> Mise en place d'un reporting de suivi de l'exécution AE/CP par convention -> Mise en place d'une comptabilité analytique -> Rappel des instructions : procédure, calendrier

Typologie de l'AMR : SI et organisationnel

Avantages
Fiabilité des informations

Inconvénients
DGG lourds à mettre en place

Points d'attention
<p>Veillez au pilotage pluriannuel des crédits au regard de la trésorerie de l'établissement dans le cadre des dialogues de gestion Sensibiliser le chercheur à la reprogrammation des dépenses et des recettes</p>

TYPLOGIE DU RISQUE	Financier
REFERENCE : C-3	
COMPLEXITE DE MISE EN OEUVRE :	Moyenne

PROCESSUS :	Gestion des contrats de recherche
RESPONSABLE :	DAF
CYCLE :	Exécution du contrat

DESCRIPTION DU RISQUE TRAITE

Description de l'activité : Suivre la recette
<p>Parties prenantes : Laboratoire, services financiers et agence comptable Cause du risque : mauvais suivi des dépenses et des recettes Conséquences : légalité, soutenabilité + risque d'inéligibilité des dépenses par le financeur</p> <p>Causes du risques : Absence d'interaction entre le responsable du projet scientifique, les services financiers et l'agence comptable ; Non production des rapports scientifiques, des bilans financiers intermédiaires ou finaux conformément aux engagements contractuels ; Absence d'individualisation des contrats dans les outils SI.</p> <p>Conséquences : Inéligibilité des dépenses et non versement par le financeur du solde du contrat</p>

Référence dans le guide : II/ Cycle de vie du contrat de recherche - Exécution du contrat

ACTION DE MAÎTRISE DES RISQUES

Description de l'AMR
<p>-> Mise en place d'un dispositif de traçabilité des différentes phase du contrat (jalons des livrables scientifiques et financiers, jalons encaissement des recettes)</p> <p>-> Suivi de la programmation ou reprogrammation des AE et des CP en fonction de l'état d'avancement du projet</p> <p>-> Mise en place d'un référentiel des dépenses éligibles en fonction du bailleur (procédures + outil SI)</p>

Typologie de l'AMR : technique et organisationnel

Avantages
Fiabilisation des circuits dans l'exécution d'un contrat entre les différents acteurs (via mise à jour des procédures et référentiels)

Inconvénients
Complexité de l'AMR du fait de la lourdeur de la création d'un référentiel des dépenses éligibles en fonction du bailleur et de son actualisation (niveau de technicité avancé)

Points d'attention
<p>Animation d'un réseau métier pour maintenir les compétences</p> <p>Condition de réussite de cette AMR : Mise en place de procédure pour le suivi des différentes phases ou jalons et fiabilisation des outils SI</p>

TYPLOGIE DU RISQUE	Juridique
REFERENCE : D-1	
COMPLEXITE DE MISE EN OEUVRE :	Facile

PROCESSUS :	Gestion des contrats de recherche
RESPONSABLE :	DAF
CYCLE :	Clôture du contrat

DESCRIPTION DU RISQUE TRAITE

Description de l'activité : Clôturer et archiver
<p>Parties prenantes : laboratoire, direction de la recherche Cause du risque : manque d'information Conséquences : pas d'auditabilité des dépenses</p> <p>Afin de garantir l'auditabilité des dépenses, il s'agit d'archiver les types de justifications qui sont attendues selon les financeurs, en fonction de la durée du droit de retour (période d'auditabilité à l'issu du contrat).</p> <p>Il convient d'assurer la veille et la collecte des archives auprès des services et de centraliser la conservation en définissant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un lieu - un mode (électronique, originaux et copies) et une durée de conservation - un mode de destruction à l'issue de la période de conservation - une méthode de recherche et d'archivage

Référence dans le guide : III/ Audit des contrats de recherche

ACTION DE MAÎTRISE DES RISQUES

Description de l'AMR :
<ul style="list-style-type: none"> -> Mise en place d'une procédure -> Communiquer largement et régulièrement auprès des chercheurs et gestionnaires de contrats sur les risques financiers en cas d'absence de pièces justificatives -> Organiser un espace dédié exclusivement à l'archivage des contrats accessibles à toutes les parties prenantes et organiser un archivage électronique : une version scannée des documents peut être envoyée à l'unité de recherche ou à la composante

Typologie de l'AMR : organisationnel

Avantages	Inconvénients
Mise en œuvre de l'AMR facile	

Points d'attention
Charge de travail pour sa mise en oeuvre : peut être rapidement mis en œuvre

TYPLOGIE DU RISQUE	Financier
REFERENCE : D.2	
COMPLEXITE DE MISE EN OEUVRE :	Facile

PROCESSUS :	Gestion des contrats de recherche
RESPONSABLE :	DAF
CYCLE :	Exécution du contrat

DESCRIPTION DU RISQUE TRAITE

Description de l'activité : Gérer les reliquats
<p>Parties prenantes : laboratoire, direction de la recherche, DAF Cause du risque : manque d'information Conséquences : régularité</p> <p>Il s'agit de déterminer la mise à disposition des reliquats, une fois la convention terminée et d'éviter l'utilisation à tort des reliquats.</p> <p>Cela ne concerne que les conventions qui ne sont pas à justifier (puisque dans le cas contraire, l'établissement est censé rembourser les sommes non utilisées au bailleur de fond).</p> <p>Les fonds reçus au titre de bailleur public tels que l'ANR et FUI sont justifiables, il n'y a donc pas de reliquat.</p> <p>Les CA peuvent voter des dispositions liées à la fois à la possibilité d'effectuer des dépenses jusqu'à un an après la clôture des contrats.</p>

Référence dans le guide : II / Cycle de vie du contrat de recherche - Clôture du contrat

ACTION DE MAÎTRISE DES RISQUES

Description de l'AMR :
<p>-> Sensibiliser les laboratoires afin de respecter la réglementation</p> <p>-> Vérifier que la dépense engagée couvre une charge effective</p>

Typologie de l'AMR : organisationnel

Avantages
Mise en œuvre de l'AMR facile

Inconvénients
Conditions de réussite de cette AMR

Points d'attention
Condition de réussite de cette AMR : codification spécifique pour chaque projet

CONTACTS

pauline.joulia@education.gouv.fr

david.labrousse@education.gouv.fr

Directeur de la publication : Guillaume Gaubert

Rédacteur en chef : Jean-Philippe Trébillon

Coordination éditoriale : Pauline Joulia ; David Labrousse

Maquette : délégation à la communication

Édition : mai 2017



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION