



Présentation de la démarche d'analyse des coûts complets et de développement des ressources propres dans les infrastructures menée par le Ministère de l'enseignement supérieur de la Recherche, la DIMAP (DGME) et Mazars

Gen2Bio 2013 – Innovations et technologies au service de la recherche en santé

28 mars 2013

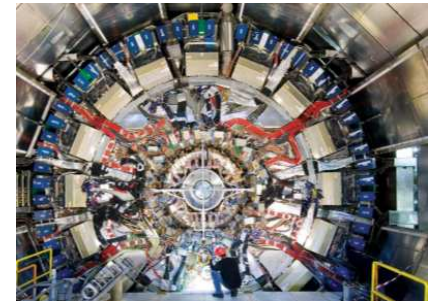
Trois catégories d'infrastructures définies dans la stratégie nationale sur les infrastructures de recherche 2012-2020

L'étude réalisée en 2011-2012 concernait les TGIR

■ Organisations Internationales (OI)

- Participations françaises dans de grandes infrastructures pan-européennes voire internationales; budget fléchés dans le budget de l'Etat

EMBL, CERN, ESO (3)



■ Très Grandes Infrastructures de Recherche (TGIR)

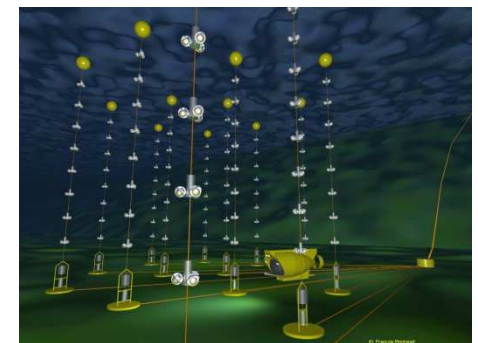
- Infrastructures nationales ou participations françaises dans des infrastructures européennes à haut niveau d'engagement national sur le plan stratégique (coordination, excellence nationale, etc.) ou financier (montant, durée); budget fléché dans le budget de l'Etat

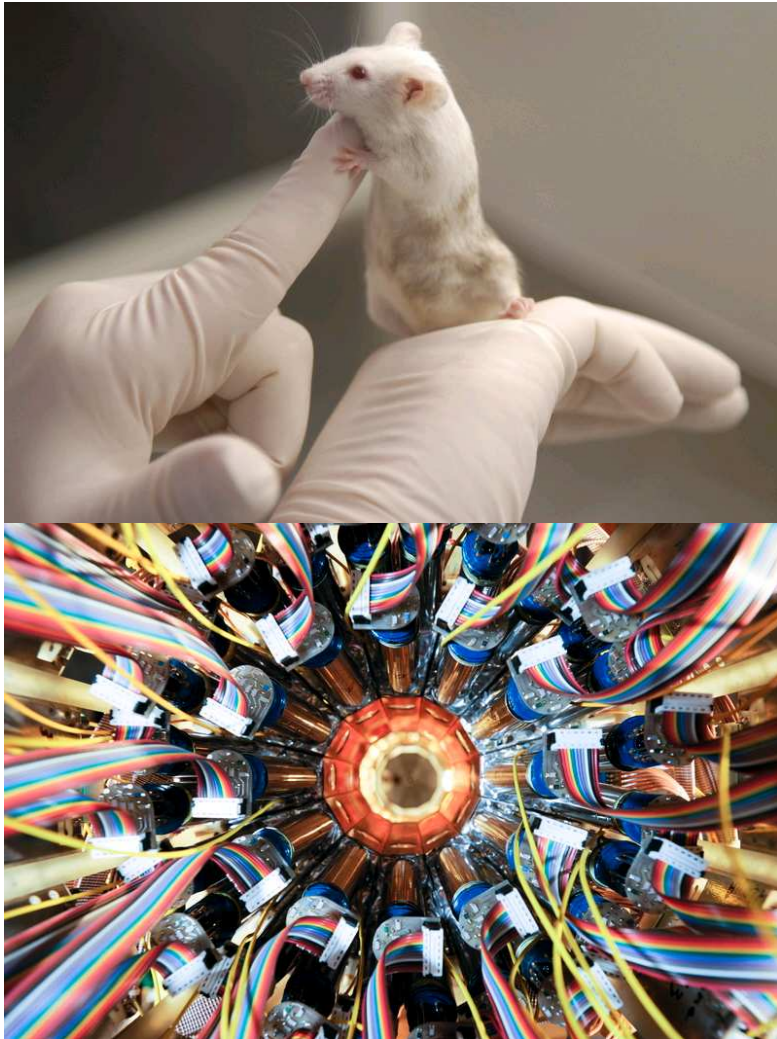
SOLEIL, GANIL, ESS, GENCI, Flotte océanographique, IRAM... (18)

■ Infrastructures de Recherche (IR)

- Infrastructures nationales ou participations françaises dans des infrastructures européennes; relevant du budget des organismes de R&D de tutelle

ANTARES, RENATECH, France Génomique...(45)





01

Objectifs et méthodologie de l'étude

L'ambition de l'étude menée par le MESR et la DIMAP (DGME) : conforter une culture de modélisation économique et de connaissance des coûts entre les différentes parties prenantes

4 enjeux nationaux

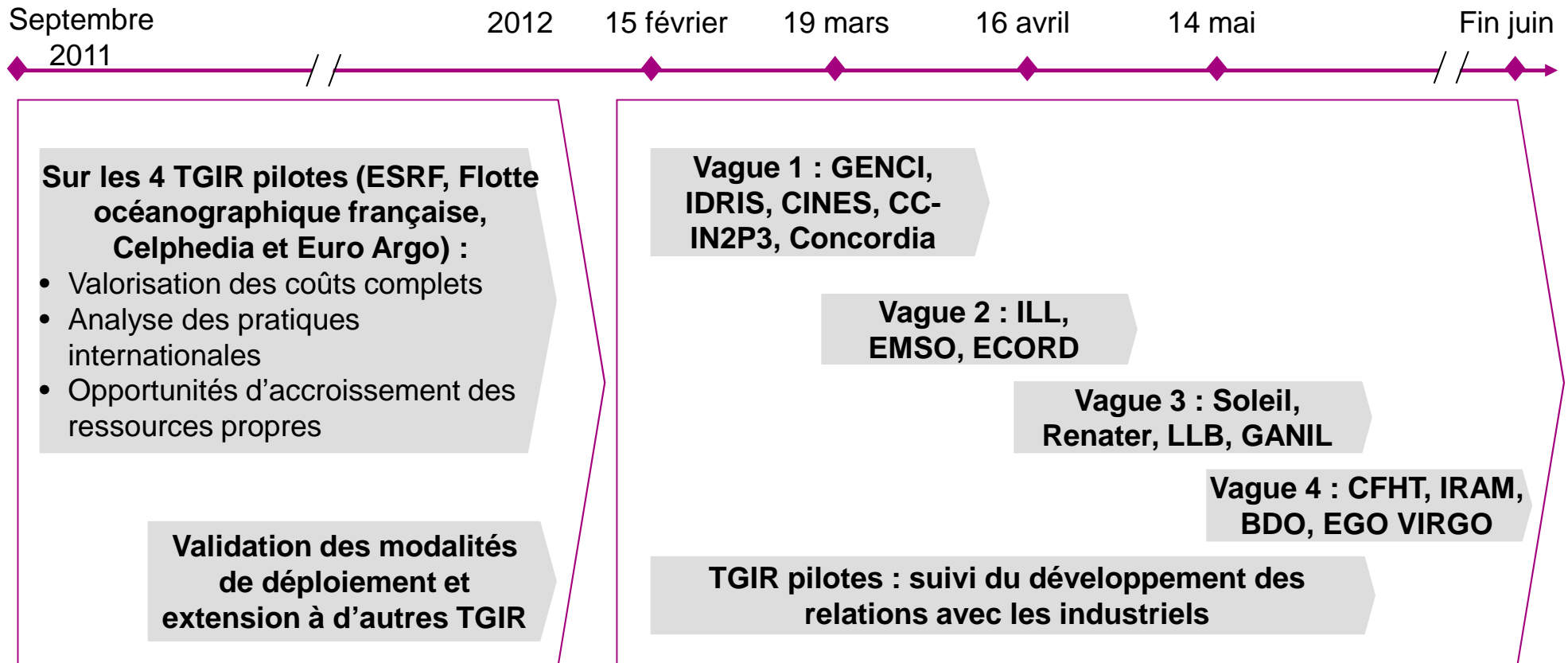
- ▶ **Accroître la compétitivité** des entreprises technologiques par un meilleur usage des TGIR
- ▶ **Sensibiliser les utilisateurs** académiques au complément de financement que représente l'utilisation des TGIR
- ▶ **Disposer d'une vision consolidée** des coûts complets des TGIR
- ▶ **Aider les TGIR à construire un portefeuille d'offres de services** permettant de répondre aux besoins des industriels, et accompagné d'une politique tarifaire adaptée

**Un principe
invariant de
l'étude**

L'excellence scientifique et la création de la connaissance sont les missions primordiales des grands outils de recherche



Une démarche déployée et pérennisée dans 20 TGIR du périmètre ministériel



Aujourd'hui

- Les TGIR disposent d'une **vision consolidée** de leurs coûts complets
- Les TGIR les plus ouvertes au monde industriel disposent d'un **portefeuille d'offres de services**, avec une politique tarifaire adaptée

L'analyse des coûts complets s'intègre dans une démarche globale de développement des ressources propres des TGIR

Coûts

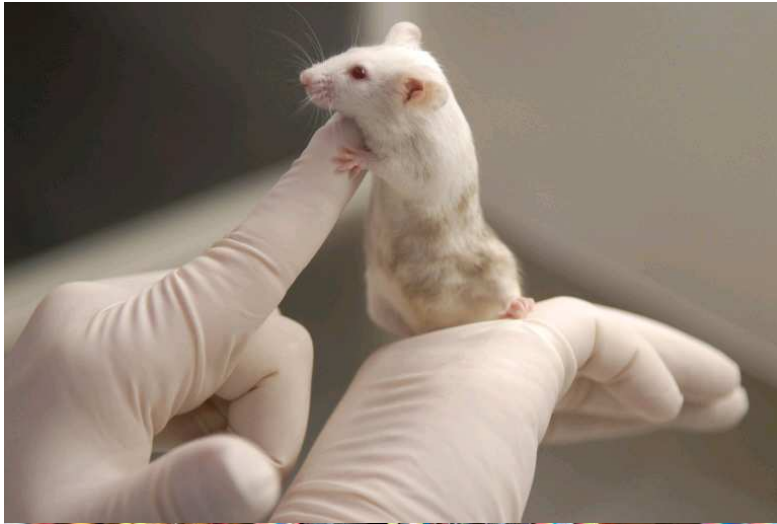
- Coûts complets de la TGIR
- Modèle de coûts par usage

Offre de services par usage et usager

- Activités de la TGIR
- Usages / usagers
- Marché et potentiel d'accroissement de sa taille
- Positionnement concurrentiel et compétitivité
- Potentiel d'augmentation de la part de marché

Modèle de tarification par usage et usager

- Politique tarifaire : facturation en coûts complets, à l'usage, en coûts marginaux, au tarif marché, en fonction des usages et des usagers
- Communication du coût d'usage pour les usagers publics dans son ensemble (académiques, scientifiques, autres organismes publics...)



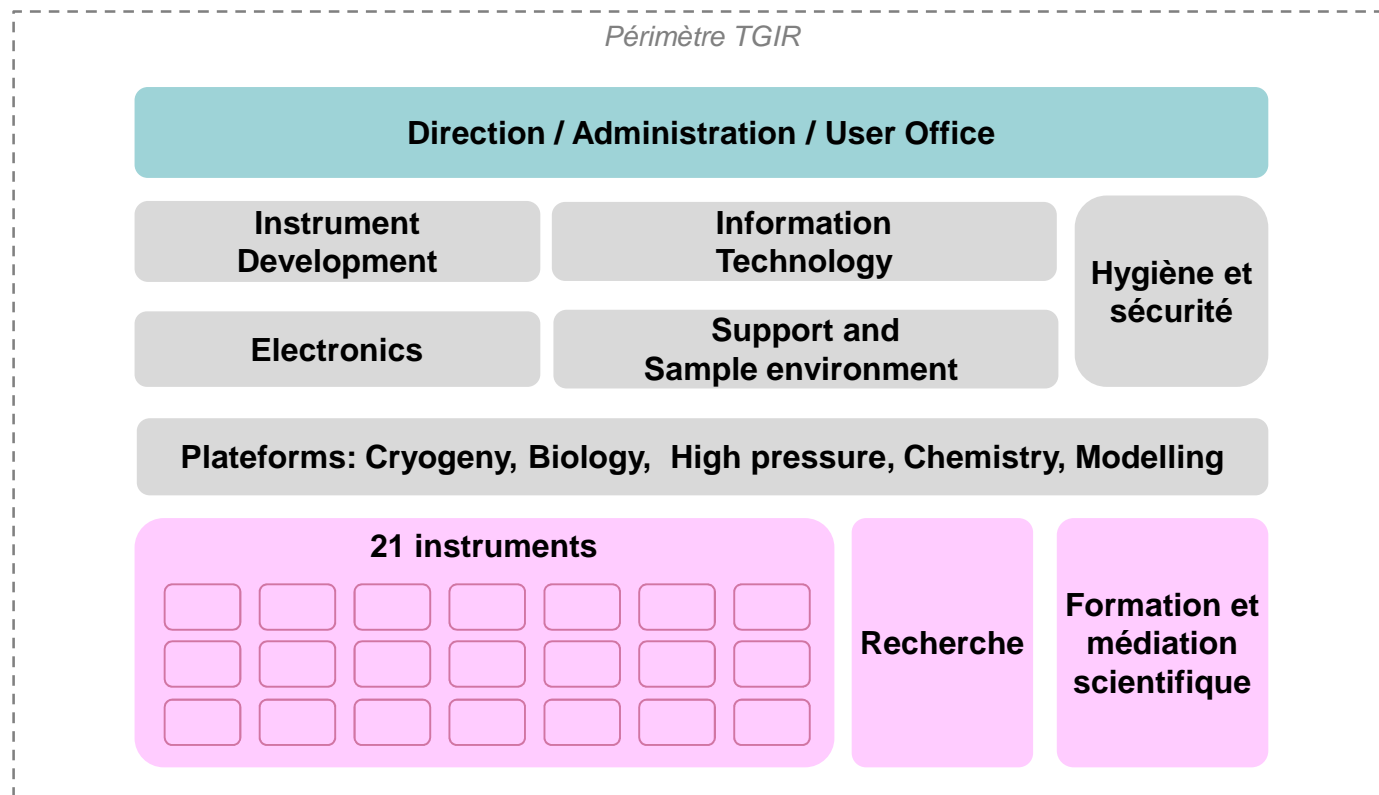
02

Volet coûts complets

Deux préalables à la valorisation en coûts complets : la définition du périmètre et l'identification des activités de la TGIR

Illustration

Périmètre retenu pour l'analyse des coûts complets



■ Activités opérationnelles directes ■ Activités opérationnelles indirectes ■ Activités de support

La méthode permet de consolider les coûts complets puis de les ventiler par activité afin de valoriser les prestations au juste coût

Consolider les coûts complets par poste de coûts

- Les coûts complets sont consolidés selon 8 postes de coûts

■ Personnels	■ Immobilier
■ Maintenance en conditions opérationnelles	■ Matériels et consommables
■ Etudes et prestations	■ Frais généraux
■ Amortissements et provisions : vision globale et intégrée des investissements relatifs à l'activité de la TGIR	
■ Autres	

- Au sein de chaque poste de coûts, les charges sont réparties en fonction

- Des charges opérationnelles directes
- Des charges opérationnelles indirectes
- Des charges de support

Ventiler les coûts complets par activité opérationnelle

- Activité opérationnelle : niveau élémentaire de maille nécessaire à l'analyse des coûts de chaque TGIR. Il est défini et spécifique à chaque TGIR
- Le coût complet par activité correspond à la somme
 - des charges opérationnelles directes
 - des charges opérationnelles indirectes et des charges de support réparties en fonction des hypothèses définies avec la TGIR

Valoriser les offres à partir des activités opérationnelles

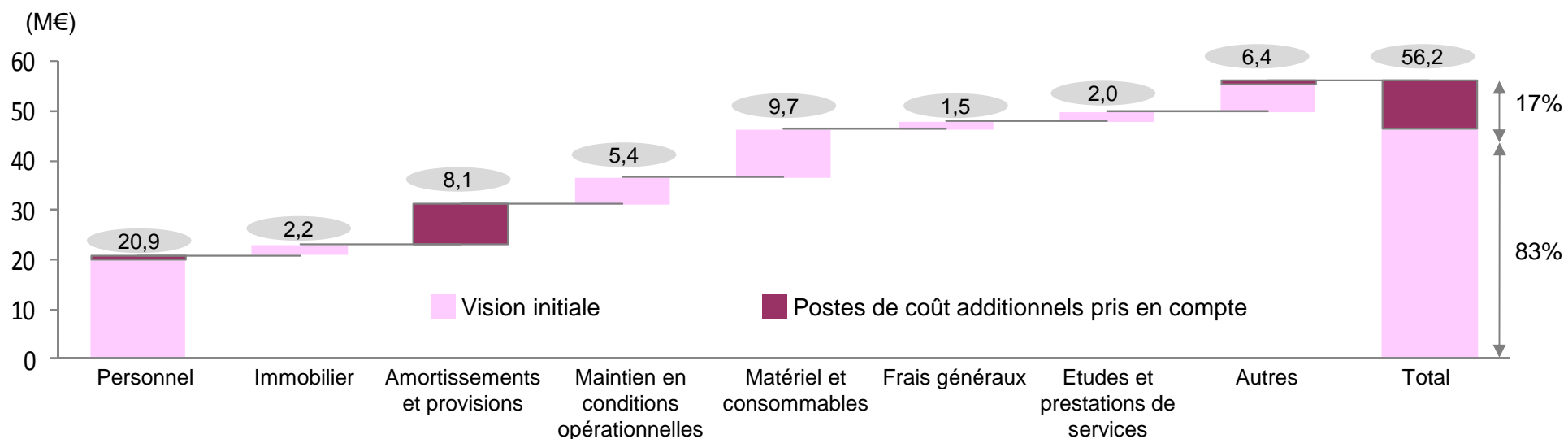
- Une offre de services « consomme » une quote-part de ressources nécessaires à sa réalisation : UO d'activité opérationnelle

	Charges opérationnelles directes	Charges opérationnelles indirectes	Charges de support	Coût complet par activité
Activité Phénotypage	X €	% A €	% B €	Somme des charges
Activité Hébergement	Y €	% A €	% B €	Somme des charges

Identifier les coûts par nature de coût

Illustration

Ventilation des coûts complets 2011 par poste de coûts



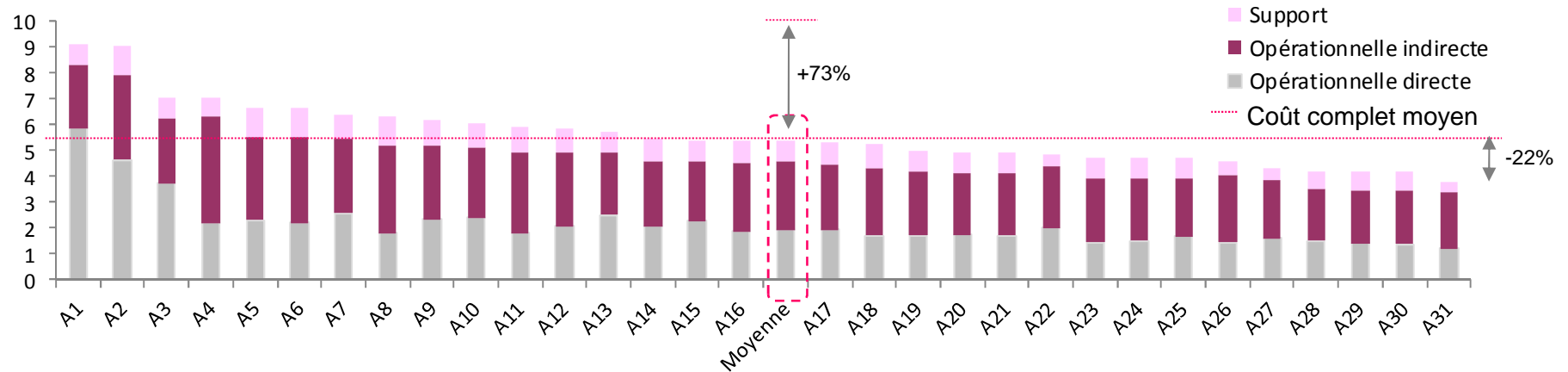
Valorisation des activités opérationnelles directes

- Une représentation graphique par activité opérationnelle directe distinguant les charges opérationnelles directes, indirectes ainsi que les charges de support

Illustration

Ventilation des coûts complets par activité 2011

(k€/unité)



Les apports de cette nouvelle méthodologie de valorisation des coûts complets

La valorisation des coûts complets est un outil facilitant

Le pilotage

- Des définitions communes permettant de **clarifier le dialogue de gestion** avec les tutelles
- Une **meilleure allocation des ressources et des moyens** au sein des TGIR

La recherche de financements

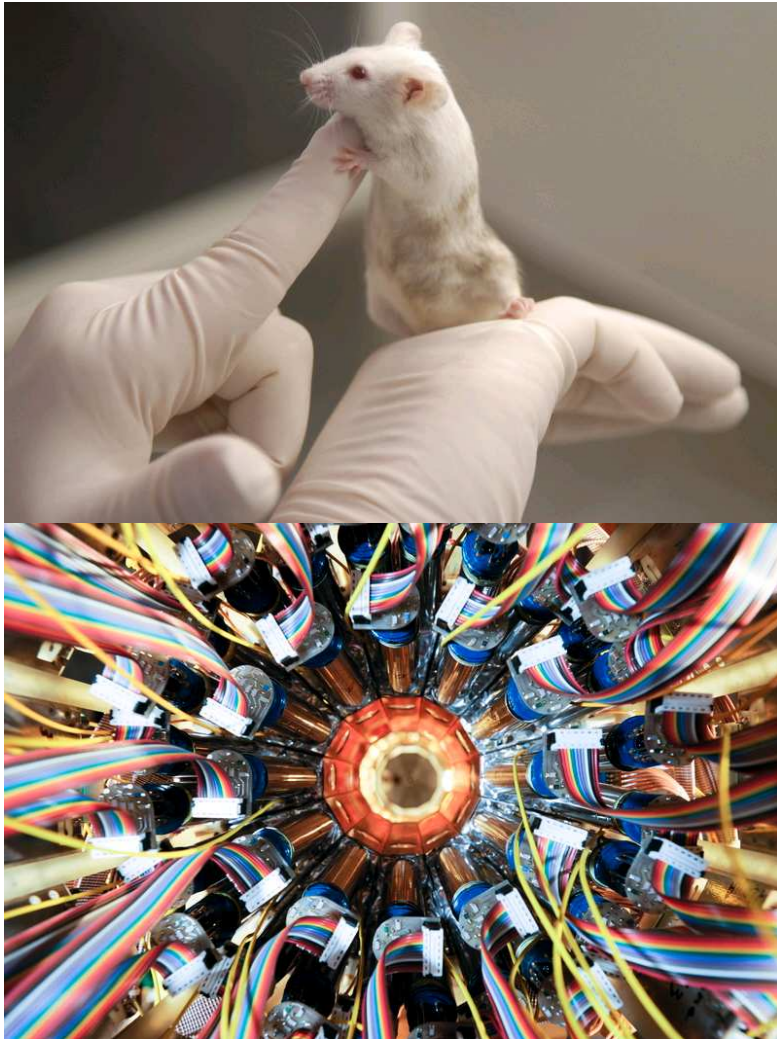
- Une **meilleure programmation des investissements** et des charges courantes associées (business plan) notamment dans le cadre de financements européens
- Une meilleure **visibilité sur les coûts** pouvant être **pris en charge par le secteur privé** (co-développement)

La juste tarification

- Une **tarification pertinente** en fonction des coûts complets, de la stratégie de la TGIR et de l'intensité concurrentielle

Le suivi et l'optimisation des coûts

- Une **programmation pluriannuelle des investissements** notamment partagés entre plusieurs infrastructures
- Une **analyse comparée externe** (organisations similaires) ou **interne** (au sein d'un même réseau) des coûts complets
- Une meilleure visibilité sur la valeur économique de l'utilisation capacitaire et partant, une **base d'optimisation ou un accroissement de la capacité**



03

Volet développement des relations avec les industriels

Volet développement des relations avec les industriels

Une démarche pour développer les usages et les relations avec les industriels

Définir la stratégie de développement des ressources propres

Analyser les savoir-faire de la TGIR

- Segmentation des usages et des usagers pour identifier les forces de la TGIR
- Cartographie des activités existantes qui composent les offres

Evaluer la capacité

- Evaluation de la capacité disponible
- Répartition de l'utilisation de la capacité par usager

Analyser le potentiel du marché

- Auprès des usagers industriels, des partenaires de la TGIR, voire d'un panel plus large
- Etudes de marché

Analyser le positionnement concurrentiel de la TGIR

- Analyse de la perception de la TGIR elle-même et de ses utilisateurs
- Analyse des pratiques concurrentielles nationales et internationales

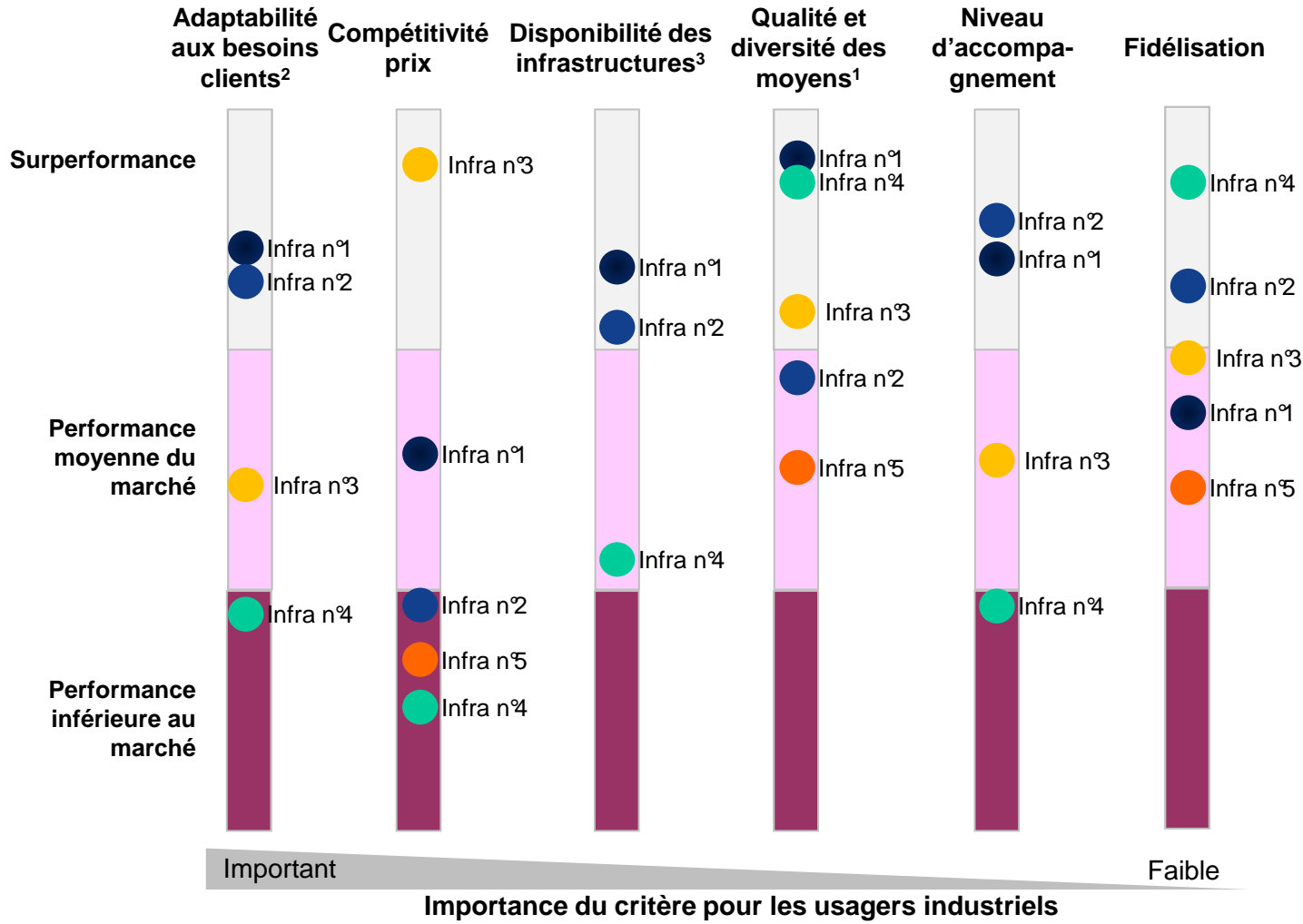
Définir les leviers de développement des usages

- Elargissement des segments d'usagers
- Optimisation / accroissement de l'offre de service
- Amélioration de la compétitivité
- Développement capacitaire

Volet développement des relations avec les industriels

Focus - Analyser le positionnement concurrentiel de la TGIR

Positionnement d'une TGIR par rapport aux infrastructures comparables



1. Equipements, infrastructures, instruments
2. Capacité à offrir des prestations sur-mesure
3. Capacité et réactivité

Sources : ateliers de travail avec la TGIR, entretiens, Benchmark international

Volet développement des relations avec les industriels

Questions-clés permettant de déterminer les modalités de mise en œuvre

1 Quel type de relation la TGIR souhaite-t-elle développer avec les acteurs économiques ?

Type de relations	Enjeux	Activités
Co-développement	<ul style="list-style-type: none">■ Être en mesure d'associer les acteurs économiques dès la phase de construction de la TGIR■ Envisager un partenariat long-terme et intéresser les acteurs économiques aux évolutions de l'infrastructure	<ul style="list-style-type: none">■ Identification des besoins et des opportunités■ Recherche de partenariats ou réponse aux industriels intéressés
Mise sur le marché d'un catalogue de services	<ul style="list-style-type: none">■ Être capable de traduire les savoir-faire de la TGIR en offres de services pour les industriels■ Se positionner comme un acteur du marché	<ul style="list-style-type: none">■ Identification des opportunités internes■ Formalisation d'une offre de services
Réponse à des besoins spécifiques	<ul style="list-style-type: none">■ Comprendre le besoin industriel et le traduire en expérience scientifique au sein de la TGIR■ Disposer de l'adaptabilité et de la réactivité nécessaires afin de répondre aux demandes des acteurs économiques	<ul style="list-style-type: none">■ Formalisation du problème pour la TGIR suite à réception de la demande de l'acteur économique

Volet développement des relations avec les industriels

Questions-clés permettant de déterminer les modalités de mise en œuvre

2

Quelles sont les compétences nécessaires au sein de la TGIR ?

- Quel est le potentiel de développement des relations avec les acteurs économiques ?
- Quelle est la fréquence d'utilisation des compétences nécessaires ?
- Existe-t-il des acteurs du territoire ou du domaine d'activité de la TGIR pouvant couvrir certaines compétences ?

Compétences

Veille technologique
Accompagnement du client pendant l'expérience
Détection de l'opportunité industrielle
Structuration de l'offre/marketing
Communication externe
Gestion de la relation client
Recherche d'acteurs économiques
Pricing
Veille commerciale et analyse concurrentielle
Propriété intellectuelle et transfert de technologie
Communication interne
Gestion contractuelle
Fiscalité
Processus qualité (processus supports)

Profils

Scientifique
(1,2)

Ingénieur technique
(2,3,4,6,9)

Marketeur
(3,4,5,9,10, 11)

Commercial
(4,6,7,8)

Juriste
(10,12)

Fiscaliste (13)

Contrôleur de gestion (14)

Volet développement des relations avec les industriels

Questions-clés permettant de déterminer les modalités de mise en œuvre

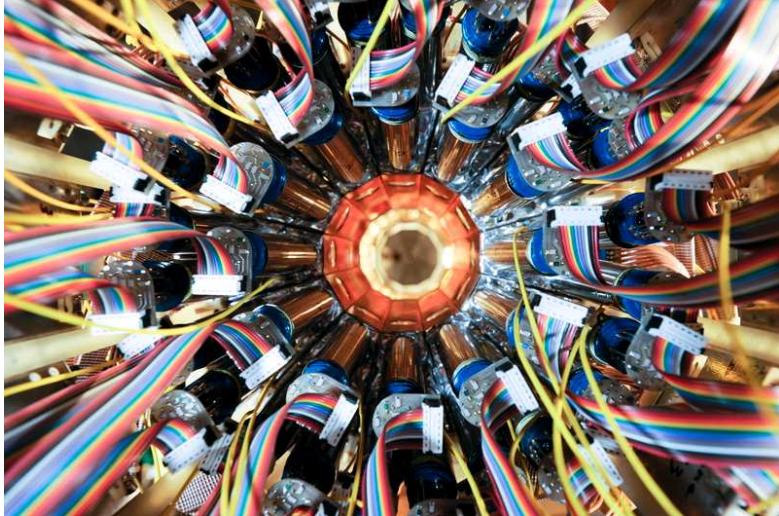
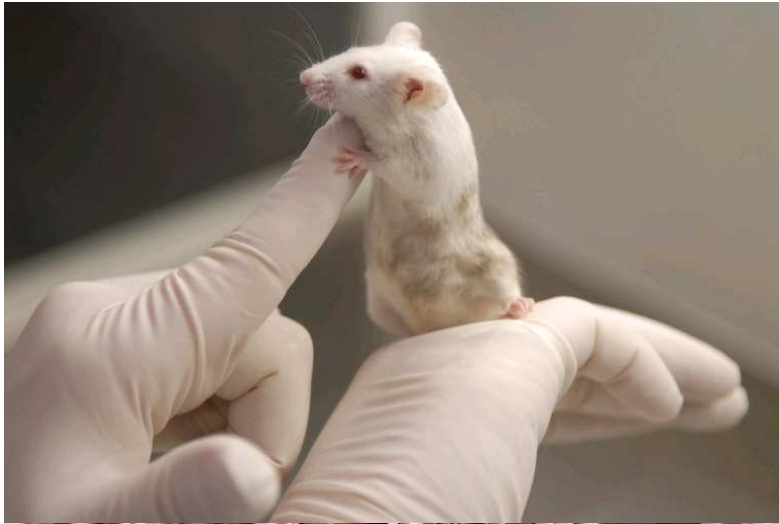
3 Quelle organisation mettre en place pour gérer la relation avec les industriels ?

■ Quelle est la complexité de gestion et le statut des TGIR ?

- *Les TGIR mono-tutelles ou ne disposant pas de statut juridique autonome pourront s'appuyer sur les organismes de recherche et sur les acteurs de proximité ou métier*

■ Quelle est l'organisation actuelle de la TGIR ?

- *De la structuration actuelle de la TGIR dépendra la complexité de mise en œuvre opérationnelle. Ainsi, une TGIR qui ne dispose pas de compétences spécifiques en interne aura vocation à mutualiser les compétences avec*
 - *les organismes de recherche,*
 - *les partenaires (pôles de compétitivité, les collectivités /CCI, l'AI Carnot, CVT/Filières industrielles,, PIGES, IRT, IEED, SATT, etc.)*
 - *ou les autres TGIR*



Merci