



**Plan Qualité 2003-2004
du
ministère délégué
à la recherche
et aux nouvelles technologies**

Version 5.51 du 29 janvier 2004

Date d'édition : 29 janvier 2004

**PREFACE
PAR
CLAUDIE HAIGNERE**

Préface

SOMMAIRE

PREFACE PAR CLAUDIE HAIGNERE.....	2
INTRODUCTION.....	6
QUALITE EN RECHERCHE.....	9
QUALITE EN RECHERCHE-----	10
1 - Démarche engagée.....	10
2 - Bilan des actions 2002.....	12
3 - Actions 2003-2004.....	14
4 - Éléments pour l'analyse, la maîtrise et la gestion des risques.....	25
QUALITE EN ADMINISTRATION.....	27
ENGAGEMENT DE LA DIRECTRICE DE LA RECHERCHE ET DU DIRECTEUR DE LA TECHNOLOGIE.....	28
ACTIONS LANCEES EN 2002 ET POURSUIVIES EN 2003ET 2004 BILAN ET PLAN D' ACTIONS.....	31
ÉCOUTE DES BENEFICIAIRES-----	32
Enquête de satisfaction auprès des établissements de recherche.....	32
Gestion des difficultés.....	43
QUALITE DES PROCESSUS DE TRAVAIL ET DE L'ORGANISATION-----	46
Démarche d'auto diagnostic des entités du ministère.....	46
Formalisation des processus de travail du ministère.....	47
ACTIONS NOUVELLES.....	50
AUDIT DE L'APPLICATION SIREDO-----	51
BASE DE DONNEES PARTAGEES SUR LES PROJETS CPER-----	53
DEVELOPPEMENT D' UN SYSTEME D'INFORMATION INTEGRE POUR LES RESEAUX TECHNOLOGIQUES-----	54
1 - Contexte.....	54
2 - Périmètre du projet.....	54
3 - Calendrier prévisionnel du projet.....	55
ÉLABORATION DU SCHEMA DIRECTEUR DU SYSTEME D'INFORMATIONS DU MINISTERE-----	56
1 - Un objectif au centre de la démarche de modernisation.....	56
2 - Un schéma à bâtir en partant des "métiers" de l'administration centrale.....	58
3 - Une évaluation de la démarche.....	59
COMMUNICATION-----	60
Les aspects humains du plan qualité.....	60
Nécessité d'un plan d'action communication.....	60
Nécessité d'un plan de formation.....	62

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Le plan qualité 2003-2004 du ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies présente brièvement la démarche engagée depuis 2001 et le bilan des actions 2002.

Les actions retenues pour 2003-2004 relatives aux démarches qualité en recherche concernent l'élaboration des fascicules documentaires de normalisation entreprise avec l'AFNOR, afin d'accompagner les équipes de recherche dans la maîtrise de la qualité dans la préparation de projets de recherche, en réponse aux appels d'offres concurrentiels et plus particulièrement ceux du PCRDT européens.

Plus généralement, les fascicules préparées par la commission « qualité en recherche » proposent des instruments pour mettre en place des démarches qualité adaptées aux contextes d'activité de la recherche.

Un accent particulier est également porté sur le lancement d'activités nouvelles dans le champ du développement durable, afin d'accompagner les équipes de recherche comme celle d'appui à la recherche, en établissement ou en administration centrale, pour une meilleure maîtrise de l'impact de leurs activités sur l'environnement.

Comment les équipes de recherches, ou celles de l'administration de la recherche, pourraient-elles mieux maîtriser leur utilisation de ressources et l'impact de leurs produits et contribuer ainsi à la mise en place de pratiques « éco-responsables ».

Un guide de réalisation de diagnostics environnementaux sera élaboré avec l'appui de l'ADEME. Il permettra de préparer une synthèse en 2004 sur l'état des lieux, d'identifier, puis de hiérarchiser des actions d'amélioration possibles, de bâtir progressivement un plan environnement Administration pour l'engagement d'actions prioritaires.

On trouvera dans ce document, quelques éléments sur le concept de développement durable, son application au contexte d'activité de recherche, sur la mise en œuvre de systèmes de management de l'environnement ainsi que la maîtrise ou la gestion des risques de différentes natures.

L'ensemble des actions du plan qualité relatives à la qualité en administration est synthétisé dans ce document.

Les engagements formalisés en démarche qualité de la directrice de la

recherche et du directeur de la technologie précèdent le rappel des actions lancés en 2002 et la présentation de celles suivies en 2003 et 2004.

Un bilan des actions déjà réalisées, précise le contexte et les objectifs de l'enquête de satisfaction lancée par le ministère auprès des établissements de recherche et propose une analyse des résultats par grand thème de l'enquête.

L'expérience de la démarche de gestion des difficultés rencontrées par les agents de la DT dans leur environnement de travail sera étendue à d'autres entités du ministère.

Les actions qualité pour améliorer les processus de travail et l'organisation seront poursuivies.

Plusieurs actions nouvelles sont lancées pour faire évoluer les systèmes d'information déjà existant (SIREDO, SIRTECH, base de données sur les CPER) et préparer le schéma directeur du futur système d'information du ministère. En cohérence avec la dynamique lancée par la modernisation de l'Etat et la mise en place de la LOLF, le futur système d'information du ministère permettra d'améliorer la productivité du travail administratif, de développer des référentiels communs de données indispensables pour l'élaboration d'indicateurs sur le fonctionnement du système public de recherche.

Enfin, pour mieux diffuser les informations sur l'ensemble des démarches qualité du ministère, des actions de communication seront lancées, en particulier à travers l'ouverture d'un Web Recherche accessible notamment par Pléiade, avec deux autres composantes que sont l'intranet-qualité et l'espace qualité-recherche. L'ensemble constituera autour du serveur web, l'outil essentiel de cette communication, support d'action complémentaires de sensibilisation et de formation au management de la qualité.

QUALITE EN RECHERCHE

"Ce qui apparaissait comme un épouvantail il y a quelques années commence à faire l'objet d'une demande de la part des départements. Le fait que l'AFNOR aie publié un travail de codification, réalisé avec la participation de près de 40 établissements de recherche, facilite la démarche. Les grands moyens techniques sont certifiés ISO 9001 depuis 1997. Les départements, qui doivent présenter des plans qualité pour chaque contrat de recherche à l'international ou avec un industriel, souhaitent maintenant pouvoir s'appuyer sur une démarche globale qui leur fera gagner du temps".

(X.BOUIS - Directeur des grands moyens techniques de l'ONERA, lors du conseil d'administration du 6 mai 2003).

QUALITE EN RECHERCHE

1 - DEMARCHE ENGAGEE

Sous l'impulsion du ministère en charge de la recherche un guide expérimental pour la qualité en recherche est édité en 1997, il propose une démarche qualité adaptée aux produits de la recherche pour améliorer la maîtrise des processus de recherche et d'appui à la recherche. En 2001, un fascicule documentaire¹ formule des principes et des recommandations pour l'amélioration continue des pratiques scientifiques par le développement de démarches qualité en recherche. Son contenu volontairement pédagogique permet à tous les acteurs de la recherche de mieux appréhender les enjeux de la qualité en recherche et d'élaborer des approches qualité en recherche adaptées à leurs contexte d'activités.

La démarche proposée vise à susciter la réflexion des chercheurs et de l'ensemble des acteurs de la recherche, sur leurs pratiques professionnelles : l'introduction dans les laboratoires de recherche tant publics que privés de démarches qualité adaptées « répond à des enjeux à la fois scientifiques, économiques, éthiques et sociétaux, du fait des conséquences humaines, sociales et environnementales, désormais majeures, de la recherche scientifique. ».

Contrairement à des processus de caractère répétitif de production de biens et de services en milieu industriel, les processus de recherche s'inscrivent dans un contexte d'incertitudes ou le résultat n'est pas acquis à priori. Ainsi la qualité en recherche ne peut se réduire à l'application de standards fixes, mais doit tenir compte de l'évolution des connaissances, des pratiques de recherche et des risques qui peuvent y être associés, comme des nouveaux besoins d'information de la société. Les équipes de recherche mais aussi les services d'appui et d'administration sont donc amenés à développer de « bonnes pratiques » de recherche mais aussi d'appui à la recherche. Ces pratiques reposent en particulier sur la production de documents supports servant de repères et permettant de donner une trace à la conduite des actions.

La communauté scientifique exprime fréquemment des besoins en terme d'excellence, impliquant des mises en réseaux d'équipes les plus performantes. Cette recherche d'excellence devient un enjeu pour le devenir de ces équipes dans un contexte de compétitivité croissante pour l'accès aux ressources financières. La compétitivité des équipes de recherche concerne alors tous les acteurs de la recherche (chercheurs, ingénieurs et techniciens, gestionnaires et managers) Chacun à son niveau peut être moteur de la démarche qualité en recherche à engager. Mais la mise en œuvre de politique de la qualité au service des priorités stratégiques des établissements et des entités de recherche et d'appui repose d'abord sur un

¹ Fascicule documentaire FD X 50-550 AFNOR. démarche qualité en recherche. Principes généraux et recommandations. Octobre 2001. 20 pages

Qualité en recherche

engagement fort des directions des organismes avec l'appui de l'administration centrale.

2 - BILAN DES ACTIONS 2002

Les démarches qualité engagées dans les équipes de recherche visent en particulier à améliorer la traçabilité des travaux de recherche et à garantir la fiabilité des résultats obtenus. Certaines des actions entreprises peuvent déboucher sur des mises en conformité des processus de recherche et des pratiques de management comme d'appui à la recherche par rapport à des référentiels précis. Ces référentiels validés au niveau national et international permettent d'obtenir des certifications et des accréditations, qui délivrées par des organismes tiers deviennent des signes indiscutables de reconnaissance de la qualité du dispositif mis en place.

D'autres référentiels peuvent être internes et spécifiques aux établissements de recherche. Ces dispositifs lorsqu'ils sont documentés, appliqués et efficaces, peuvent conduire à la mise en œuvre de plans qualité ciblés sur des actions particulières. Ils s'appuient sur des procédures d'évaluation internes qui témoignent d'un état d'esprit d'amélioration permanente des pratiques de recherche dans les établissements, leur finalité restant cependant d'une part la reconnaissance par les utilisateurs externes de la qualité des prestations réalisées des résultats obtenus et d'autre part l'instauration d'une relation de confiance entre les organismes et leurs « clients »².

Depuis plusieurs années des actions spécifiques sont engagées par des équipes des établissements de recherche pour obtenir des reconnaissances externes sous forme de certifications ou d'accréditations selon les normes ISO³.

Les normes de la gamme ISO 9000⁴ relatives au management de la qualité, ont été révisée en 1994 puis en 2000, la nouvelle version est désormais mieux adaptée à l'analyse du processus de recherche. La mise en conformité selon cette nouvelle version de la norme facilite la mise en oeuvre et l'application de manière plus efficace de systèmes de management de la qualité (SMQ) en recherche.

Plus généralement, les SMQ en recherche doivent progressivement donner confiance aux partenaires de la recherche publique, faciliter le

² Les méthodes d'analyse des processus appliquées aux processus de recherche permettent de distinguer processus opérationnels de recherche, processus supports (par ex : information scientifique et technique) et processus de management de la recherche. Pour chacun d'eux il est possible de mieux cerner qui sont les clients de la recherche : tutelles, bailleurs, commanditaires, utilisateurs des résultats, bénéficiaires des produits, etc..)

³ ISO : organisation internationale de normalisation.

⁴ La norme ISO 9000 décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité en en spécifie la terminologie. La norme ISO 9001 spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité à utiliser lorsqu'un organisme vise à accroître la satisfaction de ses clients en démontrant son aptitude à fournir des produits conformes à leur exigences et à la réglementation applicable

Qualité en recherche

dialogue entre le monde académique et celui des entreprises et contribuer à renforcer l'effet de levier de la recherche publique sur la recherche du secteur privé.

En 2002, à la demande de l'administration centrale, les établissements publics de recherche ont décrit la politique qualité qu'ils s'engageaient à mettre en oeuvre, en précisant notamment la structure mise en place et les responsabilités déléguées à cette fin. L'ensemble des informations concernant : les plans qualité lancés, les actions organisées et plus particulièrement celles en terme de sensibilisation et de formation, ainsi que la liste des certifications et des accréditations obtenues, selon les normes ISO 9001, ISO 14000 relatives à l'environnement et 17025 s'appliquant aux analyses et essais de laboratoire.

Les principales activités engagées par les organismes en terme de démarches qualité ont été synthétisées dans des fiches de présentation annexées au document du plan qualité du ministère pour 2002. Ces fiches actualisées pour 2003, apportent des indications précises sur les principaux résultats obtenus, sur les actions nouvelles lancées et les perspectives 2004. La mise à jour régulière de ces fiches sera consultable sur le serveur qualité du ministère de la recherche.

3 - ACTIONS 2003-2004

3.1 - Actions de normalisation entreprises avec l'AFNOR

L'administration centrale participe aux travaux de l'AFNOR dans plusieurs domaines concernant la qualité en recherche. Après avoir lancé le groupe de travail qui a produit le guide expérimental en 1997, puis donné mission à la Commission de normalisation Qualité en recherche X 580 de transformer ce guide en fascicule documentaire (publié en octobre 2001), deux groupes de travail ont été mis en place en septembre 2001 :

- le groupe X 583 est chargé d'élaborer un document sur le déroulement des activités de recherche
- le groupe X 584 doit préparer un guide de lecture de la norme ISO 9001.

En 2003, la priorité est donnée au groupe X 583. Il a orienté ses travaux pour préparer la mise en oeuvre de démarches qualité dans l'exécution de projets de recherche coopératifs afin d'aider les équipes de recherche à présenter des projets intégrés, des projets conjoints, ou des propositions de constitution de réseaux d'excellence dans le cadre du 6^{ème} PCRDT. Un document de travail a été présenté à la commission « qualité en recherche de l'AFNORr le 13 mars 2003, il fait suite à la version expérimentale du fascicule de documentation FD X50 551 de « recommandations pour l'organisation en mode projet d'une activité de recherche conduite et réalisée notamment dans le cadre d'un réseau ». Il a ensuite été soumis à enquête auprès de l'ensemble des membres de la commission jusqu'au 15 Juin 2003. Les résultats de l'enquête ont été étudiés en réunion de la

commission nationale le 3 juillet, la version expérimentale publiée en novembre 2003 sera testée en 2004 dans des équipes de réseaux de recherche.

En 2004, le retour d'expérience du FD X 50-551 permettra de préparer la version révisée de ce fascicule, dont la vocation est d'aider les équipes de recherche à préparer dans de bonnes conditions des projets à soumettre aux appels d'offre du PCRDT européens et participer activement à la construction de l'espace européen de la recherche.

3.2 - Lancement des actions sur le développement durable

Les préoccupations environnementales sont à l'échelle de la planète prises en compte de façon croissante depuis le début des années 70, du fait de la croissance démographique, et du développement industriel qui entraînent une pression croissante sur les ressources, les milieux et les sources d'énergie. Cette évolution d'ensemble pouvant devenir la cause d'une part d'accidents et de catastrophes technologiques majeures et d'autre part de la réduction de la diversité biologique.

Le concept de développement durable est défini par Gro Harlem Bruntland en 1987⁵. C'est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Les travaux du premier sommet de la terre en 1992 à Rio valident entièrement l'intérêt de ce concept et favorisent une prise de conscience de la dégradation de l'environnement au niveau planétaire, celui-ci s'accompagnant d'écart croissants du développement entre régions du monde⁶. Les limites de la théorie économique dominante d'un développement de l'humanité centré sur la rentabilité économique et financière apparaissent clairement, 10 ans après Rio à Johannesburg⁷. Le concept de développement durable est affiché comme une préoccupation centrale dans les négociations internationales d'abord, puis petit à petit dans l'élaboration des politiques nationales et enfin dans celles d'entreprises, de collectivités territoriales, d'institutions publiques ou privées.

Le concept de développement durable cherche alors à associer trois objectifs souvent considérés précédemment comme éloignés ou dissociés : l'efficacité économique, l'équité sociale et la préservation de l'environnement. Sa prise en compte devient un objectif stratégique prioritaire au niveau national avec la définition d'une stratégie nationale de développement durable⁸.

Pour une entreprise comme pour une institution de recherche, il s'agit d'intégrer progressivement le concept de développement durable dans sa réflexion stratégique, et ses processus de décision dans une démarche progressive à long terme. Les équipes de recherche engagées dans les processus d'innovation doivent en conséquence analyser la conformité des activités de recherche au regard de ce concept qui s'applique alors au choix des objectifs et de la finalité des

⁵ Commission mondiale pour l'environnement du développement des Nations Unies. Rapport sur le développement durable

⁶ Quelques données récentes confirment ce constat et la tendance de cette dégradation. En Afrique en 2000, la production céréalière diminue de 10 %. Les données globales planétaires sur l'illettrisme, le taux de mortalité infantile, l'accès aux points d'eau, les ressources en eau douce par habitant démontrent que les disparités Nord-Sud perdurent et s'accroissent.

⁷ Johannesburg – Sommet mondial du développement durable 2002. Quels enjeux, quelle contribution des scientifiques ? Ministère des Affaires Étrangères – France.

⁸ Séminaire du 28 novembre 2002 Plan national avec déclinaison de priorités par ministère.

travaux engagés, comme des moyens mobilisés et des pratiques de recherches développées.

Les équipes et institutions de recherche intègrent progressivement ce concept également dans le management opérationnel de leurs activités en cherchant à gérer de façon cohérente les aspects économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux qui y sont liés. Pour faire face aux besoins d'information et aux préoccupations de la société au regard de l'émergence de risques nouveaux dans des domaines où l'évolution des connaissances est rapide, la mobilisation de compétences scientifiques et de connaissances fiables doit permettre d'alimenter un débat de société dans un climat de confiance.

La qualité peut alors devenir un élément intrinsèque du développement durable⁹, exigence nouvelle mais aussi nouvelle dynamique de mobilisation pour les organismes de recherche amenés à faire évoluer leurs modes de gestion de ressources, de production et de consommation en intégrant plus les aspects économiques et sociaux. La prise en compte croissante des besoins et de l'attente des bénéficiaires de la recherche, des clients, des usagers, des parties prenantes, des commanditaires publics ou privés amène les organismes à intégrer dans leur stratégie la capacité à créer de la valeur de façon durable et à maintenir, dans la durée, la capacité d'adaptation et la compétitivité. Au niveau opérationnel, les entreprises sont amenées à mieux maîtriser les risques et les coûts environnementaux et sociaux liés à l'engagement de leurs actions.

La responsabilité sociale des entreprises, des établissements dépasse alors le simple contexte légal ou réglementaire, les processus de décisions intégrant de nouvelles formes de concertation, de dialogue, de collaboration et de gouvernance. Les entreprises deviennent « durables » donc économiquement viables, dans la mesure où elles sont capables de générer de la valeur au profit de leurs clients et commanditaires mais aussi au profit des autres parties prenantes, acteurs de leur environnement et plus globalement de la société, en limitant la production d'externalités.

Les entreprises durables sont également celles qui deviendront « éco-responsables » contribuant à préserver les ressources naturelles et les équilibres agro écologiques. Elles s'attacheront à l'« éco-efficience » de leurs produits et de leurs services en leur donnant plus de fonctionnalités et en réduisant leurs impacts significatifs sur l'environnement.

⁹ Un groupe de réflexion de l'AFNOR élabore un référentiel de bonnes pratiques sur le développement durable. Le guide SD21000, « prise en compte des enjeux de développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise », propose des éléments de réflexions pour faciliter l'intégration du concept de développement durable dans le management de l'entreprise. Il fournit également des lignes directrices pour la prise en compte des enjeux de développement durable dans un système de management.

Les produits et services de ces entreprises devront satisfaire les besoins des clients et des parties intéressées¹⁰ contribuant à la qualité de vie en réduisant la consommation de ressources et l'impact écologique.

L'éco-efficience¹¹ doit ensuite pouvoir se compléter par la prise en compte des attentes des composantes de la société concernées par l'activité de l'entreprise. Ces diverses composantes sont sensibles au respect des droits de l'homme et des traités internationaux (société civile), au respect du droit social et au développement des produits « éthiques », au commerce équitable (clients), à la motivation, la formation, l'acquisition de compétences. La prise en compte du développement durable dans un système de management permet à l'entité qui s'y engage une meilleure maîtrise du fonctionnement et du management ainsi que l'amélioration continue de ses performances, un des principes du management pour la qualité.

En 2003 un accent particulier sera porté sur les actions entreprises dans le cadre de la stratégie nationale de développement durable. La contribution de la recherche publique devra démontrer l'exemplarité de la démarche scientifique, avec pour objectif de compléter les systèmes de management de la qualité, en place ou en cours d'élaboration, par des approches combinant progressivement qualité, sécurité et environnement.

Les équipes de recherche comme les équipes d'appui et d'administration de la recherche des organismes ou de l'administration centrale élaboreront des plans d'actions spécifiques avec l'identification d'objectifs quantifiables et mesurables dans des délais précisés.

Un audit environnemental du ministère sera engagé à titre pilote sur le site Descartes afin de définir un plan d'action pour l'administration centrale avec l'objectif de réduire l'impact de son activité sur l'environnement. Les travaux seront réalisés en concertation avec le haut fonctionnaire développement durable (HFDD) du ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies.

3.2.1 – Développement durable et système de management environnemental

Le système de management environnemental (SME) est un mode d'organisation interne spécifique qui permet de structurer une démarche d'amélioration permanente des résultats d'une entité ou d'une équipe de recherche vis-à-vis de l'environnement.

¹⁰ Partie intéressée : personne ou groupe de personne ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme considéré comme un ensemble d'installations et de personnes avec des responsables, pouvoirs et relations. AFNOR ISO 9000.

¹¹ Efficience : rapport entre le résultat obtenu et les ressources mobilisées pour l'obtenir couplé à un impact environnemental.

La série ISO 14000 propose des normes pour l'environnement. La norme ISO 14001 en version 1996, prescrit les exigences relatives à un SME permettant à un organisme de formuler une politique et des objectifs qui prennent en compte les exigences législatives et les informations relatives aux impacts environnementaux significatifs issus des activités qu'il engage. Cette politique s'applique aux aspects environnementaux que l'établissement peut maîtriser et sur lesquels il a une **influence mesurable**.

Les établissements peuvent s'engager progressivement dans une démarche de mise en place d'un SME à partir d'un premier diagnostic d'analyse environnementale qui va dresser un **"inventaire des aspects et impacts associés"**.

Cet inventaire est à effectuer par site d'activité ; il permet de dresser une liste des données d'entrées nécessaires à l'activité ainsi qu'une liste des produits de sorties issus de l'activité et d'évaluer leurs impacts en terme :

- ↳ de pollution de l'air, de l'eau
- ↳ de consommation d'énergie et de matières premières
- ↳ de respect des êtres vivants, de la faune, de la flore
- ↳ de gestion du bruit
- ↳ de pollution visuelle.

Il peut s'appliquer aux activités de production (par ex : rejet de déchets) comme aux activités administratives et de supports (par ex : consommation de papier, maîtrise des dépenses d'énergie).

Au regard du contexte réglementaire, de la politique de l'établissement, des contraintes technologiques et financières ainsi que des besoins des partenaires ou parties intéressées, **les aspects environnementaux significatifs** (AES) sont hiérarchisés. Pour les AES retenus comme prioritaires, l'établissement établira un programme d'intervention (objectifs et cibles) avec un responsable désigné, des moyens affectés, des délais d'obtention de résultat précisés.

La mise en œuvre d'un **programme de management environnemental** concernera le suivi des matières et des substances (achat, stockage, transport), des matériels et des équipements (achat, réception, modification), de la main d'œuvre interne et externe (besoins en formation, responsabilité), de la maîtrise du milieu (infrastructures, travaux) et des méthodes et procédés (projets spécifiques, modifications).

Les activités seront planifiées avec **des procédures documentées**, des consignes et des modes opératoires rédigés avec élaboration de formulaires d'enregistrement. Une **liste des produits et substances à impact significatif sur l'environnement** est régulièrement mise à jour ainsi qu'une liste des personnes habilitées à mettre en œuvre le SME.

Les établissements de recherche pourront développer sur la base du volontariat ce type d'organisation en fonction de leur besoins.

3.2.2 – Développement durable et management intégré qualité-sécurité-environnement

Les démarches d'élaboration du système de management de la qualité, de l'environnement ou de la sécurité respectent les mêmes principes d'organisation. Elles sont menées conjointement dans les entreprises par souci de cohérence globale et de gestion raisonnée des moyens. Les systèmes de management de la sécurité (SMS), s'élaborent selon le référentiel OHSAS¹² 18001 et BS¹³ 8800.

La cohérence du **système intégré qualité/sécurité /environnement (Q-S-E)** est envisageable avec mise en place dans les établissements publics de recherche d'une démarche en plusieurs étapes :

A. Enquête auprès des établissements, état des lieux

- 1.1 Dispositifs en place, conformité par rapport aux réglementations
- 1.2 Difficultés rencontrées
- 1.3 Etat des registres uniques de recensement des risques.

B. Sensibilisation générale des établissements et élaboration de directives précises

C. Actions de formation des responsables et des agents de suivi des SM-Q/S/E.

D. Actions spécifiques dans les établissements

- enquêtes et audits externes (avec appui de compétences externes)
- évaluation des niveaux de risques et de leur hiérarchisation
- cartographie des risques
- analyse d'impact des activités

¹² OHSAS : Organisational Health and Safety Assessment Services.

¹³ BS : British Standard.

- mise en place de systèmes adaptés (OGM, vaccins, pathogènes)
- audits bâtiments, enquêtes fluides.

Chaque établissement de recherche pourrait en 2003 et 2004 s'engager à dresser un état des lieux précis sur l'ensemble des actions en cours relatives aux systèmes de management sécurité et environnement (après bilan du système de management qualité en 2002) et choisir de mettre en œuvre quelques actions prioritaires relatives à chaque système ou mises en œuvre de façon combinées.

Pour sa part l'administration centrale du ministère engagera une étude à titre pilote sur l'impact de ses activités sur l'environnement, afin d'identifier des pistes d'amélioration dans la gestion de ses ressources. Un plan environnement-administration (PEA)¹⁴ sera élaboré à titre expérimental sur le site pilote Descartes avec l'appui de l'ADEME (agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie). L'analyse de pratique actuelle de gestion des ressources, des exigences applicables en matière d'environnement et de développement durable, le recueil des données techniques et des informations sur l'impact et les risques sur l'environnement, permettant d'élaborer une première synthèse de l'état des lieux.

Des améliorations possibles pourront être identifiées et hiérarchisées pour établir un programme d'action environnementale pouvant concerner les matières premières, les déchets, l'eau, l'énergie, les transports.

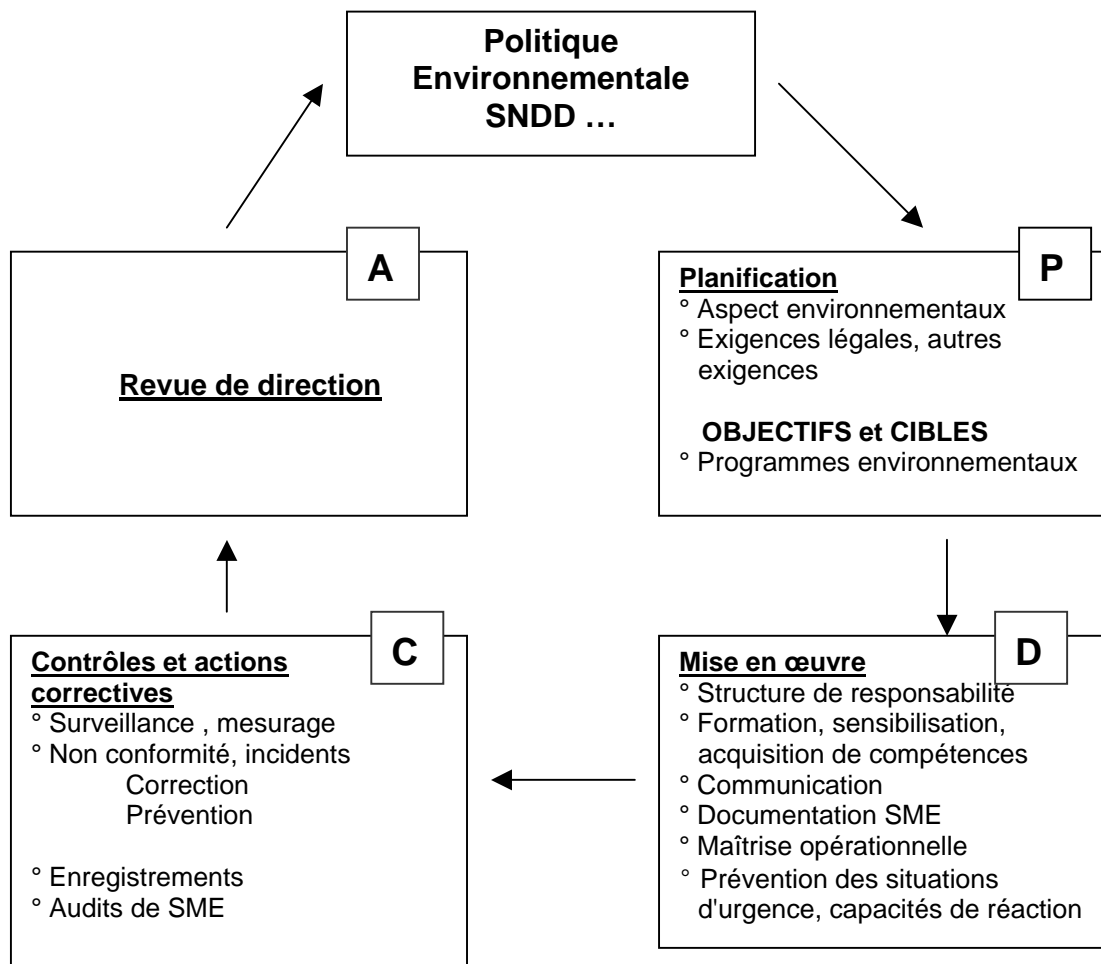
Le suivi des actions engagées s'effectuera à l'aide de tableaux de bord agréant des indicateurs d'objectifs à atteindre et de suivis. Pour les établissements de recherche comme pour l'administration centrale.

Les actions prioritaires du plan d'action 2003-2004 sont pour certaines d'entre elles communes à l'ensembles des structures du ministère, d'autres sont spécifiques, il en est de même pour celles engagées par les établissements. Un chargé de mission qualité du ministère a été désigné pour appuyer cette démarche en administration centrale, mais également en étroite collaboration avec les responsables qualité des établissements. Des actions conjointes de sensibilisation à la démarche et formation aux outils de management de la qualité pourront être organisées, ainsi que des rencontres d'échanges d'expériences entre les responsables qualité des organismes.

Les résultats obtenus, l'expérience acquise et les capitalisations des bonnes pratiques seront régulièrement synthétisé et accessibles sur le serveur qualité du ministère de la recherche.

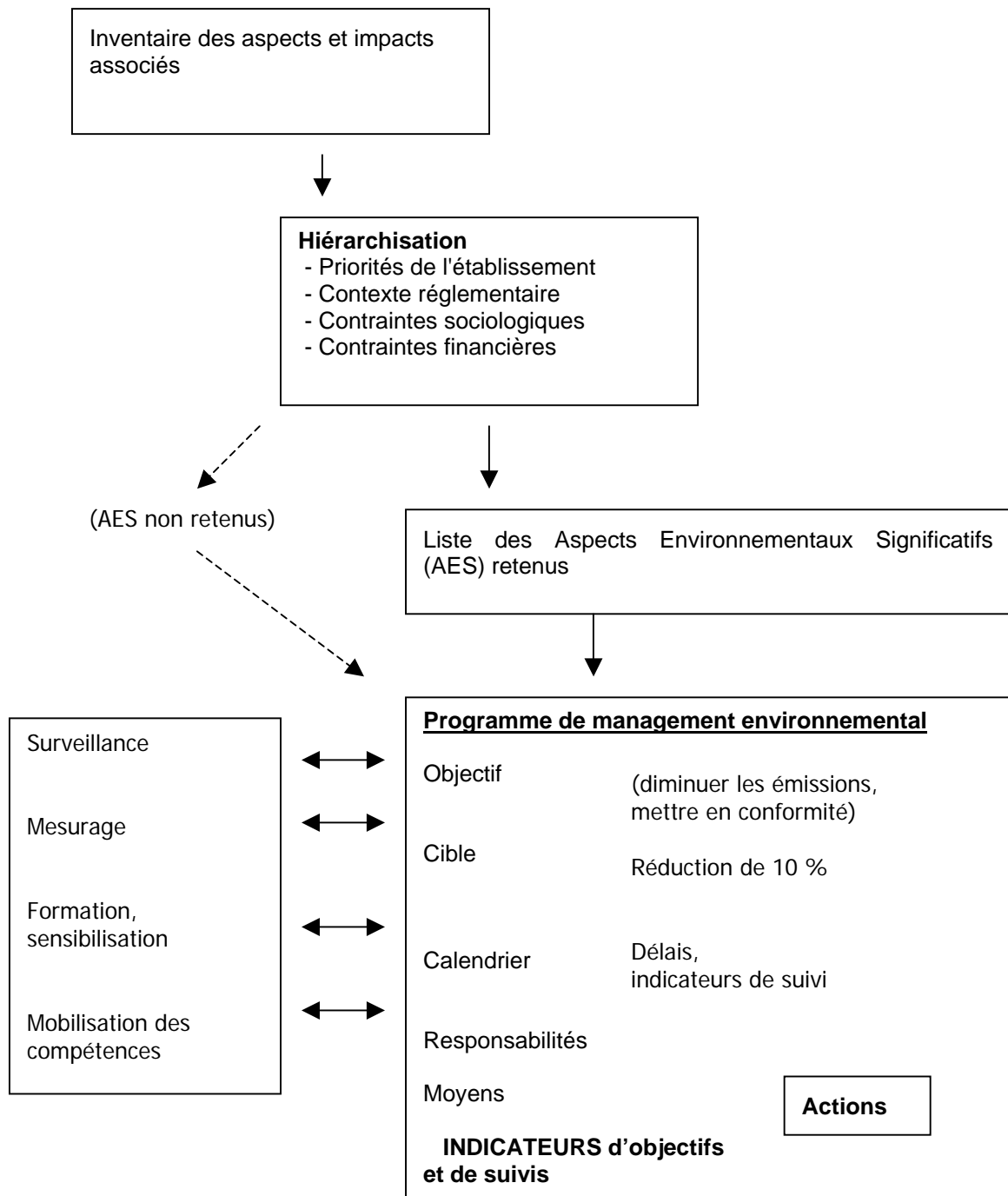
¹⁴ L'ADEME a déjà mis en place un plan environnement pour les entreprises (PEE) et pour les collectivités (PEC).

Selon la norme ISO 14001

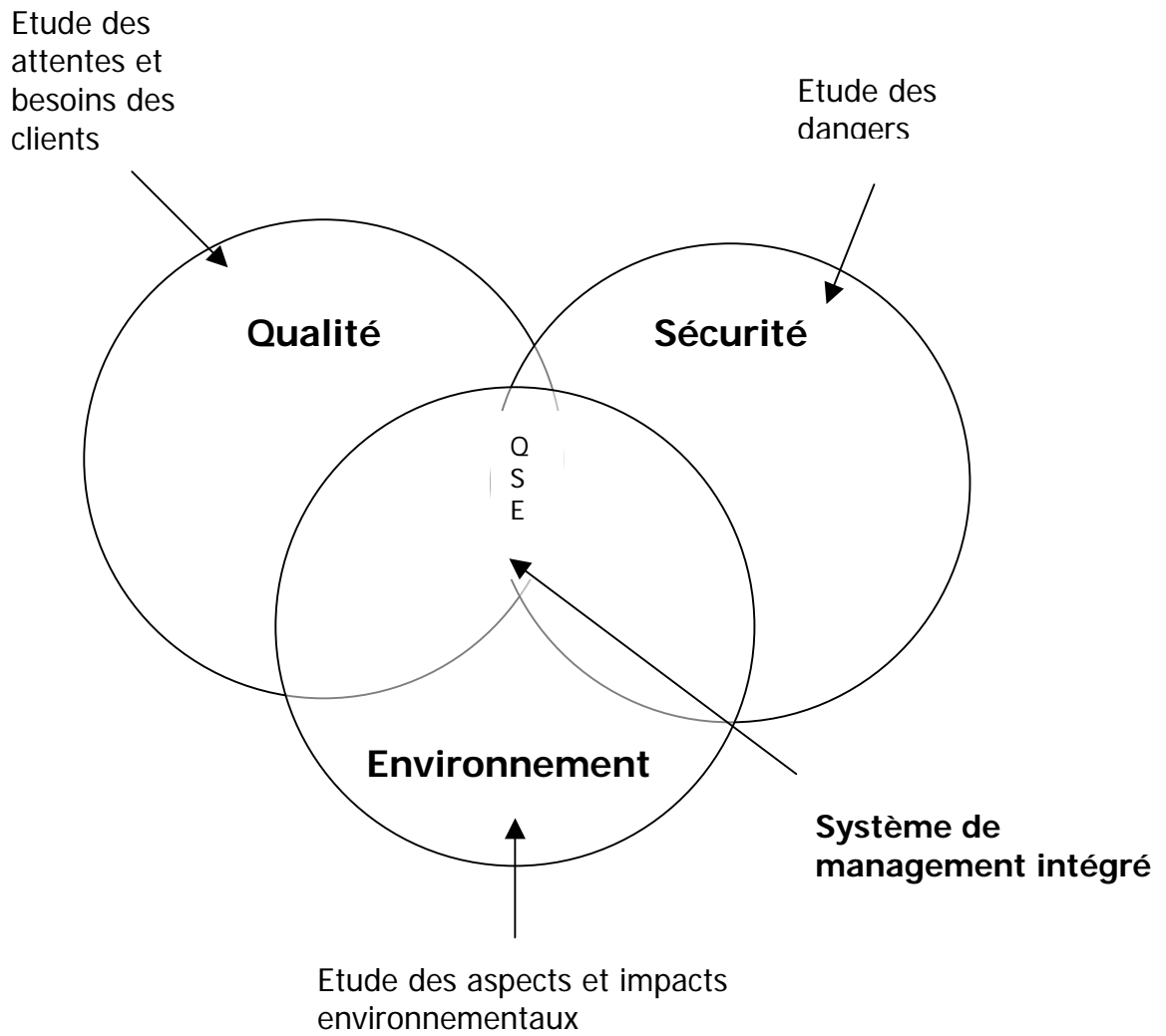


P D C A Etapes majeures d'une dynamique d'amélioration
(Plan Do Check Act - ref Deming)

Source : d'après document de l'AFAQ



Source : à partir de documents AFAC



4 - ÉLÉMENTS POUR L'ANALYSE, LA MAITRISE ET LA GESTION DES RISQUES

Les établissements publics de recherche peuvent s'inspirer des SMQ, SME, SMS normalisés pour engager des dynamiques nouvelles d'améliorations continues, de respect de l'environnement et de **meilleures maîtrises des risques** physiques, chimiques ou biologiques, par leurs équipes de recherche et leurs équipes d'appui logistiques.

Ces risques résultent de la conjonction d'un danger et d'une exposition. Le danger est inhérent aux propriétés des équipements utilisés et aux caractéristiques toxicologiques des produits manipulés par les équipes de recherche.

L'exposition est liée à de nombreux facteurs, telles que les conditions d'utilisations des équipements et infrastructures, telles que les caractéristiques physiques des produits, les moyens de prévention utilisés et les durées d'exposition.

De la même manière que pour les systèmes de management de l'environnement, le SMS sera élaboré à partir d'un diagnostic de situation (état de lieux : EDL) avec une attention particulière portée aux **sites classés ICPE** (installations classées pour la protection de l'environnement) Chaque organisme se doit d'élaborer un **document unique de recensement des risques**. Cette étude des risques se réalise également par site, par matière, par activité, par poste de travail. **Des méthodes spécifiques d'évaluation des risques** permettent de déterminer si l'exposition est exceptionnelle, périodique ou fréquente et de longue durée, elles déterminent également les probabilités d'apparition dans l'environnement et de dommage éventuel lié. Ces méthodes s'appliquent à différents types de risques (explosion, incendie, risque chimique, risque biologique, risque lié aux manutentions, etc ...)

La réalisation des **inventaires préalables** à la mise en place de systèmes séparés ou intégrés de management, de la qualité, de la sécurité et de l'environnement peut nécessiter l'appui de compétences externes aux établissements de recherche. Il sera alors utile d'identifier au préalable les moyens financiers à affecter aux prestations de services externes.

Des **niveaux de risques** peuvent être établis à partir de l'analyse de l'impact des activités de recherche sur l'environnement en terme de :

- contaminations nucléaires
- actions nocives sur les végétaux
- actions nocives pour les animaux

Qualité en recherche

- explosion mécanique
- risque d'incendie
- pollution atmosphérique
- contamination des nappes
- conséquences humaines.

QUALITE EN ADMINISTRATION

**ENGAGEMENT
DE LA DIRECTRICE DE LA RECHERCHE
ET
DU DIRECTEUR DE LA TECHNOLOGIE**

Un an d'activité dans la fonction de directrice de la recherche, c'est l'occasion d'un premier bilan et d'un regard croisé avec le contexte professionnel que j'avais connu alors dans des services déconcentrés de l'Etat.

Ce qui est frappant dans cette découverte "de l'intérieur" de l'administration centrale, c'est d'abord la compétence et le savoir faire de la plupart des personnels et la diversité des cultures professionnelles qui concourent toutes à l'accomplissement de notre mission. Si notre cadre quotidien ne semble pas toujours à la hauteur de cette richesse, je suis aussi frappé par l'engagement de chacun pour permettre le meilleur fonctionnement possible. C'est ce capital que la démarche qualité doit permettre de valoriser du mieux possible pour optimiser ses retombées au bénéfice de tous.

La démarche qualité c'est évidemment d'abord un plan qui est le produit de la réflexion collective pour identifier nos axes d'effort afin d'améliorer le service rendu à la communauté des établissements de recherche et d'enseignement supérieur. Mais c'est surtout une attitude qui cherche en pratique et avec réalisme à économiser le temps de chacun en réfléchissant ensemble à nos méthodes de travail et en développant les nouveaux outils qui doivent alléger nos tâches au quotidien.

Mais si un plan est nécessaire pour mobiliser les énergies, il n'est rien sans la volonté d'agir et de faire progresser les choses dans un contexte qui n'est pas toujours simple.

C'est donc avec conviction que je fais mienne, ce qui pourrait être l'adage de la démarche qualité de notre direction "aide toi, la qualité t'aidera" et que je m'engage à soutenir personnellement les efforts que chacun d'entre vous réalise pour faire vivre au quotidien cette ambition.

Elisabeth Giacobino

Directrice de la Recherche

LA QUALITE DANS, POUR ET PAR LA RECHERCHE

La qualité est au cœur de la recherche. Il en a toujours été ainsi dans la pratique du monde scientifique qui consiste à valider un résultat de recherche en le publiant et en le soumettant au jugement de ses pairs. Aujourd'hui, alors que la recherche s'ouvre de plus en plus aux préoccupations du monde qui l'entoure, qu'il s'agisse des entreprises, de l'économie, de la défense, ou plus généralement de la société, alors qu'elle s'organise en projets nationaux ou européens, et se déroule souvent dans un cadre contractuel, alors que l'innovation s'accompagne de la notion de propriété intellectuelle, une nouvelle rigueur est demandée dans la démarche du chercheur et de plus grandes exigences se font jour en matière de protocoles scientifiques et de reproductibilité des résultats. La « démarche qualité » devient ainsi une nécessité dans la recherche.

La qualité doit être aussi au service de la recherche. Il s'agit là des qualités de la gestion, du support administratif, de la logistique, des services, faites aussi de transparence, de simplification et d'efficacité. La « réforme de l'Etat » s'inscrit dans cette démarche d'une qualité pour la recherche.

Enfin, une troisième approche, sera à développer, celle de la qualité en tant qu'objet de recherche. Quels en sont les moteurs, les champs d'applications, les effets ? Autant de questions qu'un recul maintenant suffisant devrait permettre d'aborder par une recherche scientifique.

Le « plan qualité » est, avec ses différents aspects, pour la Direction de la technologie un gage d'efficacité et de professionnalisme, si indispensable pour une recherche qui se veut ouverte sur un monde en pleine évolution et à l'écoute des grands enjeux de la Société.

Jean-Jacques Gagnepain

Directeur de la Technologie

**ACTIONS LANCEES EN 2002
ET POURSUIVIES EN 2003 ET 2004
BILAN ET PLAN D' ACTIONS**

ÉCOUTE DES BENEFICIAIRES

ENQUETE DE SATISFACTION AUPRES DES ETABLISSEMENTS DE RECHERCHE

1 - Le contexte et les objectifs

L'enquête d'écoute des bénéficiaires en direction des établissements de recherche prévue dans le plan d'action 2002 s'est déroulée de novembre 2002 à février 2003.

Cette enquête a revêtu la forme d'un questionnaire Internet, mis à disposition des secrétaires généraux (ou équivalent) de 24 établissements de recherche (EPST, EPIC, GIP) placés sous la responsabilité des deux directions de la recherche et de la technologie.

Cette méthode dématérialisée d'enquête a été choisie tant pour symboliser l'usage des nouvelles technologies inséparables d'une démarche qualité dans l'administration que pour expérimenter et s'approprier ce nouveau mode d'enquête utile à la mesure de l'efficacité de notre activité au service de la communauté scientifique.

Seuls deux établissements de recherche n'ont pas répondu à cette enquête, pour laquelle le traitement des réponses était anonyme.

Elle est constituée de 30 questions présentées dans un formulaire électronique appelant soit une appréciation de satisfaction, complétée par un commentaire, soit une réponse ouverte.

Le choix a été fait de se concentrer sur cinq aspects de l'action du ministère vis-à-vis des organismes de recherche, à savoir :

- l'appréciation générale des interactions avec l'administration centrale,
- le partage d'expériences et la capitalisation des bonnes pratiques,
- la préparation et le traitement de la demande budgétaire,
- l'élaboration des textes réglementaires, des statuts ou des conventions,
- la préparation et le suivi des conseils d'administration.

L'analyse des réponses a été effectuée par les personnes chargées de ces différents dossiers au sein du ministère.

2 – Les résultats

La liste des questions posées et les différents graphiques d'analyse concernant cette enquête sont fournis en annexe.

Le jugement d'ensemble est plutôt positif pour l'action du ministère, même si cette enquête appelle des actions correctives de notre part. Elle ne fait pas apparaître d'insatisfactions majeures de la part des établissements sur les sujets abordés.

Les aspects de l'action du ministère, qui nécessitent un effort d'amélioration concernent "la préparation et le traitement de la demande budgétaire" ainsi que "les interactions avec l'administration du ministère". La question ayant réuni le plus d'opinions négatives

concerne le retour d'analyse du dossier budgétaire.

La "préparation et le suivi des conseils d'administration" a été jugé de manière positive et n'appelle pas de modification en profondeur de la procédure.

2.1 – L'appréciation générale des interactions avec l'administration du ministère chargé de la recherche

Cette interaction est jugée de façon générale assez équilibrée avec des différences selon les domaines évoqués.

Un certain nombre d'établissements, en particulier les EPIC, regrettent cependant que leur taille et leur spécificité ne soient suffisamment prises en compte.

Le rôle de conseil que peut apporter le ministère est jugé très positif et devrait être renforcé.

En ce qui concerne le rôle de la tutelle, les organismes souhaitent que la coordination des diverses tutelles soit maintenue et renforcée.

Les demandes des ministères sont parfois jugées nombreuses et lourdes à traiter.

La mise en place de système d'information globaux à l'intérieur des établissements et le recours à la dématérialisation apparaît de nature à améliorer la qualité des relations avec l'administration centrale.

2.2 – Le partage d'expérience et la capitalisation des bonnes pratiques

Les thèmes sur lesquels les établissements souhaitent échanger et partager entre eux leurs expériences sont assez concrets. Les thèmes les plus souvent évoqués par une grande partie des organismes concernent la mise en place de systèmes d'information, la construction d'indicateurs de suivi de l'activité, l'élaboration de projets conjoints en particulier de dimension européenne, les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines et l'appui à la mise en place de systèmes de management de la qualité.

Les EPST et les GIP manifestent plus que les EPIC un souhait d'échanges sur les questions relatives : aux statuts des personnels, à la passation de marchés publics, aux aspects réglementaires de la gestion des ressources humaines.

Une meilleure communication sur la politique générale du ministère est attendue par les organismes qui souhaitent également un échange d'informations sur leurs politiques scientifiques respectives et se déclarent prêts à collaborer activement à des échanges sur les thèmes précédemment cités.

Dans ces démarches de mutualisation, les organismes souhaitent que le ministère puisse

- agir comme nœud de réseau, faisant circuler l'information et des synthèses sur des thèmes transversaux,
- organiser des réunions d'information *ad'hoc* avec des objectifs clairement définis,
- structurer et diffuser les retours d'expérience,

- organiser des réunions en formation restreinte (les réunions plénières doivent être réservées au questionnement initial et au rendu des groupes de travail en formation plus modeste).

2.3 – La préparation et le traitement de la demande budgétaire

L'analyse concerne la procédure de traitement budgétaire et non son résultat en terme de moyens alloués aux établissements.

Si le processus actuel de traitement de la demande budgétaire avec son calendrier de mise en œuvre sur une période de dix mois apparaît relativement bien adapté aux établissements, constat est fait de l'absence de retour d'analyse par le ministère du dossier présenté par chacun. Par ailleurs, le contenu de la circulaire budgétaire pourrait être amélioré pour permettre une meilleure articulation entre l'affichage des priorités scientifiques proposées par l'établissement et les moyens budgétaires qui sont demandés.

Ce premier niveau d'appréciation globalement partagé par tous les établissements peut être complété par une analyse plus fine des réponses à chacune des questions qui permet de préciser le tableau.

- Ainsi, si le processus de traitement paraît adapté, une nuance peut être introduite entre EPIC et EPST, le format de la demande budgétaire correspondant mieux aux modes de budgétisation des seconds que des premiers.

- Au-delà de cette différence entre EPST et EPIC, la capacité de la circulaire budgétaire à permettre la traduction des besoins de l'établissement, est mise en question dans un exercice au contenu relativement convenu entre le ministère et chacun d'entre eux. Les demandes de mesures nouvelles ont un caractère "justificatif" de la dépense au delà de celles dont le caractère "technique" détermine entièrement le contenu. De surcroît, le caractère annuel de la demande s'accommode mal de la dimension pluriannuelle qui est propre à l'activité de recherche.

- Si ce cadre annuel paraît relativement mieux adapté à l'expression de priorités scientifiques articulées avec les moyens pour les EPIC dans le cadre d'une budgétisation au premier euro des actions dans une logique de programmation plus forte, il n'en va pas de même pour les EPST pour qui le contenu d'une priorité ne saurait se résumer à une demande de mesure nouvelle dans un contexte où le soutien de base aux unités sans finalité *a priori* tient une plus grande place dans la construction des budgets.

D'où un découplage plus fort pour les EPST entre une déclaration de politique scientifique et une demande construite autour de mesures nouvelles ciblées qui doivent permettre de justifier la totalité des besoins.

En conclusion, il paraît que la procédure de demande budgétaire semble bien maîtrisée dans son déroulement.

Le calendrier bénéficie d'une approbation assez large compte tenu de sa durée qui s'étale sur l'année, ce qui permet de "lisser" les contraintes de charges de travail sauf pour un EPST qui regrette le temps passé à l'analyse dans la première phase avec le ministère alors que l'essentiel se déroule durant l'été avec une interaction plus

modeste des établissements.

L'essentiel de la critique porte cependant sur l'absence de retour d'informations de la part du ministère une fois qu'est intervenue la présentation de l'établissement et sur l'inadéquation d'une approche de pure technique budgétaire.

La DR et la DT ne peuvent que partager ce constat à l'égard d'un processus piloté par l'aval, c'est à dire par un acteur, la DAF, qui dans le cadre de ses compétences, ne peut intégrer que marginalement une approche par les finalités scientifiques et qui dans les contraintes de négociations qui sont les siennes n'a pas vocation à interagir en permanence avec les établissements.

On peut toutefois escompter que les mises en œuvre en miroir de la LOLF et du nouveau cadre budgétaire renforceront dans la procédure budgétaire, la prise en compte des finalités scientifiques et renforceront également le dialogue avec les opérateurs, dialogue à construire sur leurs objectifs et leurs performances.

2.4 – L'élaboration des textes réglementaires, des statuts et des conventions

Les remarques portent essentiellement sur la longueur de la procédure d'adoption des textes, notamment du fait des procédures interministérielles. Les jugements les plus négatifs concernent plus la procédure d'adoption des statuts de personnels (interlocuteurs multiples ; empilement des interlocuteurs ; manque d'un interlocuteur pivot...) que celle des décrets organiques.

S'agissant des nominations, l'accent est mis sur la question des délais et sur le fait que la date d'échéance de certains mandats est parfois dépassée lorsqu'il est procédé aux nominations suivantes.

A propos de la qualité (clarté, exhaustivité) des textes régissant le statut et le fonctionnement des établissements, les réponses les plus négatives viennent de deux EPIC dont le statut est en cours de modification. S'agissant des EPST qui sont dans l'ensemble assez satisfaits de leurs statuts, plusieurs jugent cependant nécessaires une certaine actualisation ou un toilettage des textes.

En ce qui concerne l'assistance lors des étapes de création ou de renouvellement des GIP, GIE, GIS ou sociétés, trois éléments ressortent des réponses : nécessité d'une assistance juridique ; nécessité de documents types ; nécessité d'un raccourcissement des délais et de simplification de la procédure.

Les améliorations possibles passent principalement par :

- la mise en place d'un système d'information, en cours de développement, accessible non seulement aux établissements de recherche mais également aux décideurs,
- le développement de l'activité du bureau de l'emploi scientifique qui vient d'être créé,
- la mise en œuvre des mesures envisagées concernant la gouvernance

des établissements qui permettront de mieux répondre aux attentes de établissements et aux inflexions d'orientations souhaitées par la tutelle,

- la suppression, dans certains cas, de l'examen des dossiers par les conseils d'administration des établissements s'agissant du renouvellement de certaines structures.

2.5 – La préparation et le suivi des conseils d'administration avec participation du ministère de la recherche

L'institution "réunion préparatoire aux CA" reçoit une appréciation globalement positive. Les objectifs en sont bien compris : harmonisation entre organisme et tutelle(s), ainsi qu'entre tutelles.

Le rôle du ministère est jugé positivement : avec, dans un cas, le souhait de plus de discussion stratégique au niveau des réunions préparatoires.

Il est vrai qu'en raison de la qualité des participants (le plus souvent, seuls les administratifs sont présents), ces réunions restent en général purement techniques.

La procédure de préparation et de suivi des CA est généralement appréciée, avec davantage de réserves sur la réalité de la coordination entre les diverses tutelles.

Les critiques sont plus vives concernant le hiatus existant souvent entre les acteurs présents aux réunions préparatoires et les décisionnaires présents aux CA, avec le manque de cohérence qui peut en résulter.

L'idée d'organiser des réunions "thématiques" sur des points particuliers est considérée comme pertinente si elle n'entraîne pas une multiplication intempestive de leur nombre.

Globalement, on demande au ministère de mieux connaître ses organismes et de davantage les conseiller, si possible en ne se limitant pas aux périodes cruciales des réunions préparatoires et des CA.

Les améliorations pourraient porter sur :

- un suivi plus régulier des organismes hors réunions préparatoire et conseils d'administration sur des sujets particuliers (cf 2.2)
- une responsabilisation accrue des administrateurs qui disposent de toute l'information nécessaire.
- un effort de concertation supplémentaire entre ministères,
- plus de discussion scientifique et stratégique dans les réunions préparatoires.
Ce qui supposerait d'impliquer davantage les acteurs compétents de part et d'autre.

2.6 – Eléments du plan d'action

L'analyse des résultats de l'enquête permet de proposer quelques éléments pour un plan d'action relevant des différents thèmes de l'enquête :

- animer un réseau des EPIC sur des thèmes transversaux à définir,
- rendre progressivement compatibles les systèmes d'information

du ministère et des organismes,

- animer un réseau d'échange et de diffusion d'expériences sur des thèmes correspondant aux besoins des établissements,

- expliciter l'organisation fonctionnelle interne du ministère pour faciliter les échanges avec les établissements,

- mieux associer et coordonner les autres ministères aux réunions techniques avec les établissements,

- améliorer les délais de production des textes statutaires et nominations et mieux informer les établissements de l'avancement des dossiers,

- organiser des réunions spécifiques pour traiter en amont des réunions préparatoires des conseils d'administration les dossier les plus sensibles,

- former les administrateurs pour la préparation, le suivi des conseils d'administration et la restitution des principales conclusions.

3 – Conclusion

L'analyse de cette enquête s'est avérée très utile pour mieux appréhender les attentes des établissements de recherche et les points d'amélioration de l'action du ministère.

Elle constitue une base de travail indispensable à l'élaboration du plan d'action qualité de 2003-2004 en ce qui concerne l'exercice de la tutelle sur les établissements de recherche. Ce plan, une fois élaboré, sera transmis pour information à l'ensemble des établissements.

La démarche pourrait être répétée avec les établissements sur des sujets d'intérêt plus ciblés.

L'écoute des bénéficiaires doit rester une méthode de dialogue entre l'administration centrale et les établissements pour mesurer le degré de satisfaction des acteurs du système national de recherche.

Questions posées dans le cadre de l'enquête "Ecoute des bénéficiaires" - Plan qualité 2002

1. Appréciation générale des interactions avec l'administration du ministère chargé de la recherche
1.1 La relation actuelle est adaptée aux spécificités de l'établissement (taille, nature de l'activité)
1.2 L'action de l'administration du ministère chargé de la recherche correspond aux attributions définies dans les statuts de l'établissement
1.3 L'équilibre entre exercice de la tutelle et rôle de conseil est satisfaisant
1.4 Sur chaque dossier, l'établissement sait à quel interlocuteur s'adresser au sein du ministère
1.5 La quantité et la pertinence des informations demandées à l'établissement par le ministère semble appropriée
1.6 Sur les dossiers concernant l'établissement, la coordination entre les différents ministères est satisfaisante
1.7 Dans quels domaines la dématérialisation des échanges d'information devrait-elle être développée ?
2. Partage d'expérience et capitalisation des bonnes pratiques
2.1 Quels sont les thèmes sur lesquels un partage d'expérience avec d'autres établissements serait intéressant ?
2.2 Sur quel(s) sujet(s) votre organisme serait-il prêt à collaborer prioritairement ?
2.3 Quelle contribution attendez-vous du ministère (si vous en souhaitez une) dans ces démarches de mutualisation ?
2.4 Comment améliorer l'efficacité des réunions de mutualisation d'expériences ?
3. Préparation et traitement de la demande budgétaire
3.1 Le processus actuel est adapté aux spécificités (statut, taille) de l'établissement
3.2 Le contenu de la circulaire budgétaire est satisfaisant pour exprimer le besoin de l'établissement
3.3 Les informations contenues dans le retour d'analyse du dossier budgétaire sont satisfaisantes
3.4 L'articulation entre affichage de priorités scientifiques et demandes de moyens est satisfaisante
3.5 Le calendrier d'instruction de la demande budgétaire est adéquat
3.6 Quelles évolutions du processus budgétaire sont souhaitables (notamment au vu des réformes NCBC, LOLF) ?
4. Elaboration de textes réglementaires, statuts, conventions
4.1 Le processus de production des textes statutaires est satisfaisant (clarté des tâches et des acteurs, délais...)
4.2 Le processus de nomination est satisfaisant (clarté des tâches et des acteurs, délais...)
4.3 Les textes qui régissent le statut et le fonctionnement de l'établissement sont clairs et exhaustifs
Création et participation à certaines structures (GIP, GIS, GIE, Sociétés...) et renouvellement
4.4 De quelle assistance avez-vous besoin sur les différentes étapes de la création et du renouvellement (nomination, constitution du dossier, gestion d'échéancier, désignation des responsables, rédaction de la convention ou de ses avenants, autres) ?
Questions spécifiques aux fondations
4.5 L'organisme connaît le processus de validation de toute modification de ses statuts et identifie facilement ses interlocuteurs sur ce processus
4.6 Le processus de nomination des représentants de l'Etat au Conseil d'Administration est connu
4.7 Les processus et réunions de travail avec l'administration centrale sont conformes aux statuts et aux attentes de l'établissement

5. Préparation et suivi des Conseils d'Administration avec participation du ministère chargé de la recherche

5.1 Quels sont pour vous les objectifs et les enjeux de la préparation des CA ?

5.2 Le ministère joue le rôle qu'on attend de lui dans la préparation des CA

5.3 La procédure de préparation et de suivi des CA est efficace

5.4 Le nombre et la qualité des participants aux réunions préparatoires aux CA sont satisfaisants (services du ministère, cotutelles ...).

5.5 Sur quels points cette préparation peut-elle être améliorée ?

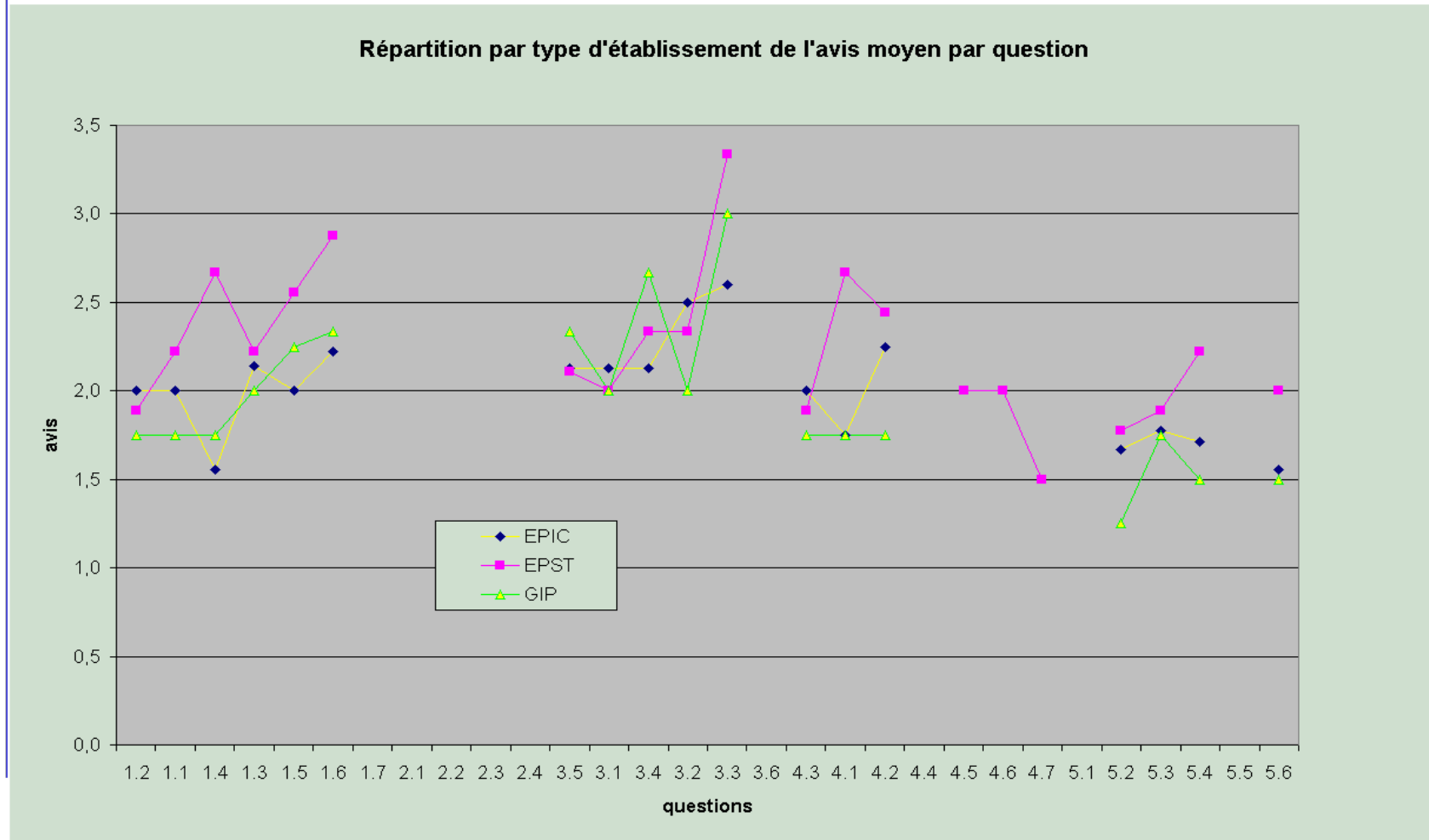
5.6 L'organisation de réunions restreintes sur des dossiers particuliers, avant les réunions préparatoires, est utile

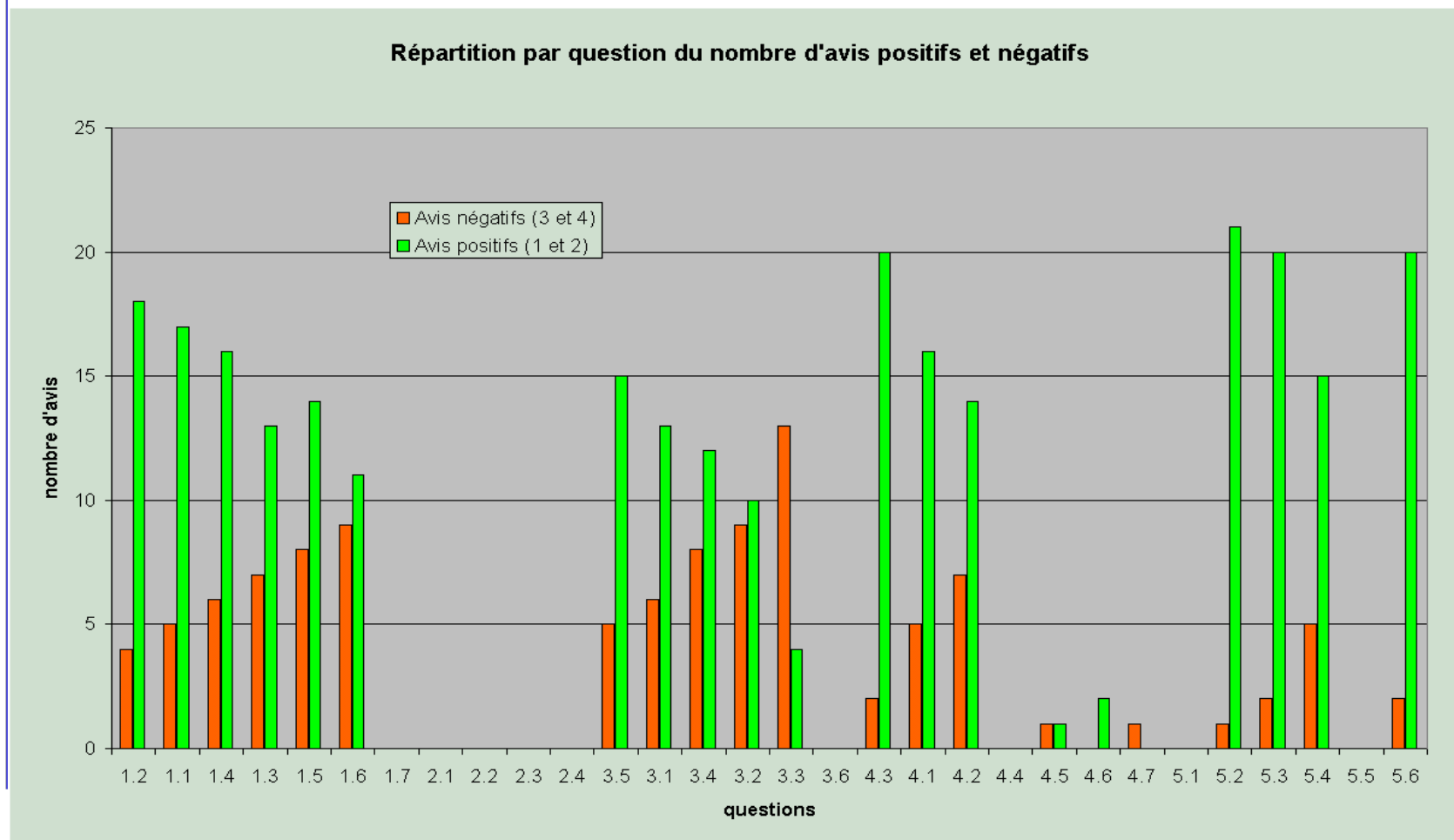
REMARQUE

Les questions "grisées" correspondent à des question "ouvertes".

Les autres questions appellent une appréciation du degré de satisfaction du répondant . Réponses possibles : "tout fait d'accord", "plutôt d'accord", "plutôt pas d'accord", "pas du tout d'accord" à partir d'une affirmation positive, complétée le cas échéant par un commentaire.

		EPIC	EPST	GIP	Tableau de synthèse des réponses aux questions à choix restreint																											
Version 2.1	Interactions avec						Partage				Demande budgétaire						Textes réglementaires						Suivi des CA									
N° etabl.	1.2	1.1	1.4	1.3	1.5	1.6	1.7	2.1	2.2	2.3	2.4	3.5	3.1	3.4	3.2	3.3	3.6	4.3	4.1	4.2	4.4	4.5	4.6	4.7	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6		
01																																
02	2	1	2	2	1	2						2	2	2	3	3		1	2	2						1	1	1		3	1,8	
03	2	3	2	3	2	2						2	2	2	2	2		2	2	2						2	3	2		2	2,2	
04	3	3	2		2	2						3	3	3	3			1								2	2	2		2	2,4	
05	3	3	2	3	3	3						2	3	2	3	4		4	2	2						3	2	3		1	2,7	
06	2	1	1	1	2	3						2	2	2	4			2	1	2						1	2	1		1	1,8	
07	1	2	1		1	1						3		1				1	2	2						1	1	1		1	1,4	
08	2	2	2	2	3	2						2	3	2	3	2		4	2	3						2	2	2		2	2,3	
09	1	1	1	1	2	2												2	2	2						2	2			1	1,6	
10																																
11	2	2	1	3	2	3						1	2	3	2	2		1	1	3						1	1			1	1,8	
Moyenne	2,0	2,0	1,6	2,1	2,0	2,2						2,1	2,1	2,1	2,5	2,6		2,0	1,8	2,3						1,7	1,8	1,7		1,6		
12	1	2	2	3	4	3						1	1	2	2	3		2	3	2						2	2	1		2	2,1	
13	2	2	3	2	3	2						2	2	3	4	3		2	3	2			3	2	3	2	2	3		2	2,5	
14	3	4	3	3	3	4						4	2	2	2	4		1	2	3						2	2	3		2	2,7	
15	1	1	3	1	2	2						1	1	1	1	3		2	3	1						1	1	1		1	1,5	
16	2	2	2	2	2	4						2	3	3	3	4		2	2	2		1	2			1	2	3		2	2,3	
17	2	3	3	3	2	3						3	2	3	2	4		2	4	3						2	2	2		2	2,6	
18	2	2	3	2	3	3						2	2	2	2	3		2	2	3						2	2	2		2	2,3	
19	2	2	3	2	2							2	3	3	3	3		2	2	3						2	2	2		3	2,4	
20	2	2	2	2	2	2						2	2	2	2	3		2	3	3						2	2	3		2	2,2	
Moyenne	1,9	2,2	2,7	2,2	2,6	2,9						2,1	2,0	2,3	2,3	3,3		1,9	2,7	2,4			2,0	2,0	1,5		1,8	1,9	2,2		2,0	
21	1	2	1	2	3													1	1	1						1	1	1		2	1,4	
22	2	2	2	2	1	1						2	2	3	2	2		2	2	2						2	2	2		1	1,9	
23	3	2	2	3	3	4						3	3	3	3	3		2	2	2						1	3	2		1	2,5	
24	1	1	2	1	2	2						2	1	2	1	4		2	2	2						1	1	1		2	1,7	
Moyenne	1,8	1,8	1,8	2,0	2,3	2,3						2,3	2,0	2,7	2,0	3,0		1,8	1,8	1,8						1,3	1,8	1,5		1,5		
Moyenne	1,9	2,0	2,0	2,2	2,3	2,5						2,2	2,2	2,3	2,5	3,1		1,9	2,1	2,2			2,0	2,0	3,0		1,6	1,8	1,9		1,7	
Variance	0,4	0,6	0,5	0,5	0,6	0,8						0,5	0,4	0,4	0,7	0,5		0,6	0,5	0,4			1,0	0,0	0,0		0,3	0,3	0,6		0,4	
opinions négatives	4	5	6	7	8	9						5	6	8	9	13		2	5	7			1	0	1		1	2	5		2	106
opinions positives	18	17	16	13	14	11						15	13	12	10	4		20	16	14			1	2	0		21	20	15		20	272
		1	Tout a fait d'accord			2	Plutôt d'accord			3	Plutôt pas d'accord			4	Pas du tout d'accord																	
		Les non-réponses ont été écartées pour le calcul des moyennes																														





GESTION DES DIFFICULTES

Dans le cadre de la démarche *Qualité de l'administration de la recherche*, les personnels de la Direction de la technologie (DT) ont exprimé des attentes concernant l'amélioration de leur environnement de travail. Pour répondre à cette demande, une action pilote a été entreprise au sein d'un département technologique volontaire (DTA3) en 2001. Cette expérimentation s'étant révélée concluante, il a été décidé de procéder au recensement général, au jour le jour, des difficultés rencontrées par tous les personnels de la DT. Un dispositif, coordonné par un Comité de pilotage, a été mis en place en mars 2002 pour procéder à ce recensement systématique.

Pour ce faire, chaque personne qui rencontre une difficulté de fonctionnement ou d'organisation du travail en informe le Comité de pilotage en remplissant un **formulaire simple** (voir annexe 1) , accessible sur l'intranet du ministère à l'adresse suivante :

<http://dr.education.fr/Intranet/Qualite>

Le Comité de pilotage se réunit tous les 15 jours afin de déterminer les actions (immédiates ou à plus long terme) à engager pour porter remède aux difficultés recensées.

Les types d'actions entreprises dans le cadre de cette démarche sont, par exemple :

- relancer un prestataire ou un partenaire interne qui tarde à résoudre une difficulté de fonctionnement
- améliorer les modalités d'intervention des partenaires internes, en général les services de la Direction des personnels, de la modernisation et de l'administration (DPMA)
- améliorer l'information des personnels de la Direction de la technologie sur les procédures à suivre pour résoudre un incident de fonctionnement
- déterminer de nouvelles priorités d'interventions et de travaux, en collaboration avec les partenaires internes
- suggérer des ajustements dans le fonctionnement interne de la Direction de la technologie...

Il a ainsi été rappelé à tous les personnels qu'il existait des partenaires ou des collègues de la Direction de la technologie à leur écoute, chargés de répondre directement à leurs demandes dans différents domaines :

- o pour l'assistance logistique :
prestations.logistiques@recherche.gouv.fr
- o pour l'assistance bureautique :

a.lo@education.gouv.fr ou tél. : 5 13 13

- o pour l'assistance gestion des ressources humaines : Patrick Decolin (585 38) ou Paulette Bouché (5 83 90), de l'Unité de gestion administrative et des ressources humaines (UGARH DT).

Chaque mois et en alternance, le Comité de pilotage se réunit avec l'un des services partenaires de la DPMA directement concernés par les questions traitées : d'une part, le service logistique du site Descartes et, d'autre part, les services informatiques (Grenelle et Descartes). Ces réunions sont particulièrement fructueuses, même si elles ne parviennent pas toujours à apporter une solution à toutes les difficultés de fonctionnement rencontrées par les personnels. Elles permettent, dans un état d'esprit "clients-fournisseurs", de mieux appréhender à la fois les desiderata des personnels et les contraintes des services prestataires, de résoudre rapidement la plupart des questions simples en suspens et de tracer des voies de progrès à plus long terme concernant des dysfonctionnements chroniques. A titre d'exemple, c'est grâce à cette démarche de partenariat avec le service logistique que des fontaines d'eau fraîche ont pu être installées sur tout le site, à la grande satisfaction des personnels.

Dans le cadre de ses travaux, le Comité de pilotage a également pris l'initiative de rédiger une plaquette dite *Vade-mecum du site Descartes*. Cette plaquette, destinée aux personnels et aux visiteurs, rappelle l'essentiel de ce qu'il faut savoir pour travailler sur le site dans de bonnes conditions : accès ; gestion des ressources humaines ; facilités de restauration ; modalités d'organisation des réunions et conférences ; règles de sécurité ; assistance sanitaire ; prestations en matière de logistique, d'informatique, de communication, de documentation ou de télématique ; gestion des déplacements ; activités sportives, culturelles et de loisirs... Ce vade-mecum a été diffusé en juin 2003 à l'ensemble des personnels de la Direction de la Technologie du site Descartes. Il sera également disponible en ligne sur l'intranet.

L'analyse, sur la période mars 2002 – mars 2003, du flux de recensement des difficultés rencontrées montre qu'il faut périodiquement relancer la procédure auprès des personnels de la Direction de la technologie si l'on veut que la démarche, qui est exigeante pour tous, reste efficace. Sinon, le nombre de difficultés déclarées (une dizaine en moyenne par semaine au cours des premiers mois) aurait tendance à diminuer fortement. L'autre risque serait l'installation des acteurs de ce changement dans une procédure routinière.

Enfin, la démarche pourrait être étendue en 2004 aux autres directions qui travaillent sur le site Descartes, notamment la direction de la recherche, qui sont confrontées aux mêmes types de dysfonctionnement. Il est également envisagé de rendre accessible

cette procédure aux délégations régionales de la recherche et de la technologie (DRRT)

En résumé, la démarche engagée a non seulement démontré son utilité pratique par le nombre de questions résolues, mais elle a surtout provoqué un changement d'état d'esprit entre les services "clients" et les services prestataires. Ce changement positif devrait se maintenir sur le long terme, du moins tant que l'encadrement actuellement impliqué dans la démarche reste en place.

Pour renforcer cette dynamique de changement une « boîte à idées » sera ouverte sur les pages de l'Intranet Qualité du ministère afin que chaque agent puisse faire part de ses propositions d'amélioration de son environnement de travail au quotidien dans son domaine de compétence, d'activité ou concernant le fonctionnement général du ministère.

Le comité de pilotage du plan qualité examinera régulièrement les propositions et la suite qui leur sera donnée. La liste des principales améliorations sera consultable sur la page de la « boîte à idées ».

*QUALITE DES
PROCESSUS DE
TRAVAIL ET DE
L'ORGANISATION*

*DEMARCHE D'AUTO DIAGNOSTIC DES ENTITES DU
MINISTERE*

Une part importante des actions engagées par la direction de la recherche dans le cadre du plan qualité 2002 du ministère a concerné la démarche d'auto-évaluation de la qualité de chacune de ses unités. Dans ce cadre chaque bureau de la direction a procédé à une auto-évaluation de son niveau de qualité "de départ" à partir d'une grille et d'une méthode simple qui a permis de mobiliser tous les agents sous la responsabilité du chef de bureau.

Ce premier diagnostic constitue "Le point zéro" de la démarche qualité qui devrait permettre d'apprécier globalement chaque année les acquis capitalisés par chaque bureau et les axes de progrès identifiés pour l'année en cours.

Certains bureaux ont prolongé la démarche en identifiant les principaux processus de travail découlant de leurs attributions. Pour l'un d'entre eux celle-ci a débouché sur la cartographie détaillée de l'ensemble des tâches à accomplir pour sa réalisation, des intervenants mobilisés, des relations avec les autres structures de l'administration et des produits attendus par les bénéficiaires.

La démarche d'auto-diagnostic a été conduite par la totalité des onze bureaux de la direction. Elle a donné lieu à l'établissement d'un référentiel qualité pour chacun d'entre eux et à l'adoption d'un plan d'action "qualité" au niveau des composantes de la direction.

Sur la base de l'important travail déjà réalisé, l'année 2003 a été consacrée à une actualisation de ces documents et à un point de situation sur la mise en oeuvre du plan d'action. Dans ce cadre, la directrice de la recherche arrêtera avec les responsables, les sujets sur lesquels la qualité de la direction devra progresser en 2004.

Par ailleurs, la démarche d'auto-diagnostic a fait apparaître des besoins et des marges de progression dans la qualité du service rendu qui peuvent trouver leur réponse dans un enrichissement des compétences des agents. C'est pourquoi le plan formation de la direction sera bâti en 2003 et 2004 en collaboration avec la direction des personnels, de la modernisation et de l'administration (DPMA) en partant de l'analyse des restitutions fournies par les bureaux et du plan d'action qualité de la direction.

FORMALISATION DES PROCESSUS DE TRAVAIL DU MINISTERE

Contexte et objectifs

L'un des objectifs du Plan Qualité 2002 était d'améliorer la performance globale des principaux processus de gestion du Fonds National de la Science (FNS), du Fonds de la Recherche Technologique (FRT) et du pilotage des Contrats de Plan Etat-Région (CPER), en proposant un plan d'actions à court et moyen terme pour rendre ces processus plus performants et notamment pour proposer à leurs "clients" bénéficiaires des services couvrant leurs besoins de façon plus efficace.

Cette démarche expérimentale, réalisée avec l'aide d'un prestataire extérieur spécialisé, avait aussi pour objectif de valider l'intérêt de la formalisation des processus et afin de pouvoir l'appliquer éventuellement à d'autres activités du ministère.

Les plans d'action lancés suite au travail de formalisation

Le ministère, à la suite des résultats du travail de formalisation des processus, a décidé de travailler sur les axes d'amélioration suivants :

a) Processus de gestion scientifique et administrative de projets dans le cadre des ACI par le FNS

à court terme :

- normalisation des dossiers dans les différentes ACI, ainsi que du dossier de financement renvoyé par le bénéficiaire
- standardisation des tableaux de saisie des dossiers par le coordinateur scientifique
- rédaction d'un document d'aide pour le bénéficiaire, leur permettant de remplir leur projet.

à moyen terme :

- Réflexion sur les possibilités de traitement des dossiers par voie électronique entre les bénéficiaires et les gestionnaires scientifiques de la DR.

b) Processus de pilotage du FRT (Fonds de la Recherche Technologique)

à court terme :

- Amélioration de la communication : résultats de la

labellisation, suivi du budget des départements scientifiques

- réduction des délais : avancement de la date de lancement de l'appel à proposition, simplification de la procédure de visa du directeur, élaboration d'un tableau de suivi des dossiers, procédure d'alerte sur les délais de montage des dossiers.

à moyen terme :

- optimisation des outils de suivi et de pilotage
- définition d'une procédure d'archivage des documents.

c) Processus de pilotage des CPER (Contrats de plan Etat-Région)

à court terme

- amélioration de la procédure d'expertise : partage de l'information, suivi des expertises, rédaction d'une "Charte de la parfaite expertise", recensement des domaines d'expertise des départements scientifiques
- formalisation de certains sous-processus : processus d'obtention des AP, des CP
- amélioration de la rédaction de documents : règles fiscales, éligibilité des dossiers aux différents fonds, identification des constructions du volet recherche, modification des dossiers papier remplis par les porteurs de projet
- amélioration du Pilotage du processus : organisation du bilan à mi-parcours, rédaction d'un guide pour les DRRT, réunions bimensuelles des DRRT, réunion exceptionnelle des DRRT "spéciale CPER"
- mise à niveau de la base de données sur les projets financés dans le cadre du CPER.

à moyen terme

- Amélioration de l'organisation des expertises : sélection des projets à expertiser, charte décrivant les règles de rédaction du volet recherche d'un CPER, réunion "Bilan sur une région", meilleure gestion de la base de données partagée, organisation de l'action régionale.

Les enseignements pour le Plan Qualité 2003-2004

L'expérience de 2002 a prouvé que la formalisation des processus était porteuse d'améliorations importantes dans le fonctionnement interne du ministère et *in fine* dans le service rendu aux usagers. Coûteuse en temps et exigeant une rigueur analytique importante, la démarche de formalisation a été volontairement limitée à trois processus, n'ayant de sens que pour des processus majeurs et

complexes du ministère.

Pour 2004, et notamment sur la base du travail d'auto-diagnostic des entités du ministère, une extension de la démarche à d'autres processus sera étudiée, sous réserve d'un potentiel d'amélioration suffisamment important.

Sera traité prioritairement dans ce contexte le processus de gestion des commandes et des mises en paiement qui a profondément été modifié avec la mise en place du nouveau logiciel de gestion et de suivi comptable « Accord ».

Sur la base d'une première expérience de fonctionnement du processus, un groupe de travail conjoint DAF, DR, DT sera mis en place pour proposer des simplifications susceptibles de mieux utiliser toutes les potentialités du nouvel outil en limitant au maximum les saisies de données, en raccourcissant les circuits de mise en œuvre, en modifiant si nécessaires la répartition des tâches et l'organisation du travail entre les différents acteurs.

ACTIONS NOUVELLES

**AUDIT DE
L'APPLICATION
SIREDO**

L'enquête bénéficiaire conduite en 2002 auprès des établissements d'enseignement supérieur autour du volet recherche du contrat quadriennal mais aussi la démarche d'auto-diagnostic conduite par la sous-direction en charge de la recherche universitaire ont fait ressortir le rôle structurant joué par le système d'information de la recherche universitaire (*SIREDO*) dans l'organisation et l'amélioration des échanges entre l'administration centrale et les universités.

C'est pourquoi le plan d'action adopté à la suite de l'enquête bénéficiaire a fait le choix de faire porter les efforts sur le système d'information.

Au-delà de la recherche d'une amélioration sensible de la communication avec tous les établissements d'enseignement supérieur et d'un allègement des tâches de saisie et de traitement principalement liées aux capacités techniques du système, il s'agit prioritairement de doter le ministère (*la direction de l'enseignement supérieur, la direction de la recherche et la mission scientifique et technique*) d'un véritable instrument pour le pilotage partagé de la recherche universitaire dans le cadre de la définition et de la gestion de la politique de contractualisation.

De nouveaux outils de pilotage et de restitution d'informations doivent être mis en oeuvre à l'intention des différents partenaires. Ils doivent notamment faciliter pour les utilisateurs l'appropriation et l'exploitation de données partagées issues du système d'information.

Pour permettre cette évolution technique et fonctionnelle du système existant et pour mettre en place une organisation du travail plus performante entre la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage, le choix a été fait de réaliser un audit technique et fonctionnel de l'application SIREDO avec l'appui d'un consultant externe spécialisé dans ce type de démarche.

Cet audit qui engagé en 2003, doit permettre :

- d'analyser la situation de l'existant tant sur les plans fonctionnel, organisationnel et technique pour disposer d'un diagnostic documenté sur l'état de l'application SIREDO après plusieurs années de développement en couches successives sans schéma d'organisation défini a priori
- de juger de l'évolutivité de l'application et de ses interfaces sur les plans fonctionnels et techniques dans le contexte de réorganisation de l'administration centrale et de la mise en place du futur système d'informations du ministère chargé de la recherche. Il convient en particulier d'apprécier la qualité et la robustesse de l'architecture informatique de l'application face aux développements à venir pour savoir s'il convient de la changer ou de la conserver
- d'élaborer sous la forme de scénarios et à partir du recueil des besoins des utilisateurs des préconisations sur l'évolution

fonctionnelle et technique de l'application ainsi que sur l'organisation des relations entre la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage.

Enfin sur la base du scénario d'évolution qui sera retenu, le cahier des charges décrivant les spécifications fonctionnelles et organisationnelles sera produit avec un plan d'action permettant la migration du système existant vers le système cible souhaité.

Les développements techniques dans le cadre de la nouvelle organisation qui sera mise en place pourront alors débuter en 2004.

Par son contenu et sa méthode de mise en œuvre, l'audit de l'application SIREDO préfigure bien ce qui sera fait pour élaborer en 2004, le schéma directeur du système d'information du ministère chargé de la recherche avec l'appui demandé au FRE (Fonds pour la Réforme de l'Etat) par le ministère en 2004.

Il s'agira à terme, de créer un référentiel commun d'information et de gestion pour la recherche en prenant en compte l'impact de la LOLF et de la mise ne place d'Accord 2 sur le futur système d'information du ministère.

**BASE DE DONNEES
PARTAGEES SUR LES
PROJETS CPER**

Le travail d'analyse réalisé en 2002 sur le processus de traitement des projets inscrits aux contrats de plan Etat/Région (CPER) a débouché en particulier sur l'adoption d'un cahier des charges technique permettant d'améliorer sensiblement la qualité et l'exhaustivité de la base de données recensant les projets faisant dans ce cadre, l'objet d'un financement de la part du ministère, après évaluation scientifique positive de leur contenu.

En partant de la base existante mise au point par la direction de la technologie, il s'agit, grâce à des développements techniques relativement simples, d'améliorer sensiblement les fonctionnalités du produit afin de permettre un partage de l'information et de faciliter le travail collaboratif entre les différentes directions concernées (*direction de la technologie, direction de la recherche, mission scientifique technique et pédagogique, DRRT*).

Les améliorations visées doivent permettre :

- un enrichissement des données figurant dans la base et permettant de référencer chaque projet traité dans le cadre du CPER pour répondre aux besoins diversifiés de chaque intervenant en fonction de ses attributions au sein du processus de traitement
- une consultation à distance des informations figurant dans la base par tous les intervenants répartis sur l'ensemble du territoire national, pour répondre en temps réel à leur besoin à partir de données qui ont fait l'objet d'une validation collective avant leur introduction dans le système
- une possibilité d'extraction de certaines données pour permettre des traitements particuliers en dehors de la base sans avoir besoin de ressaisir les informations disponibles et validées. Cette capacité d'extraction doit laisser intact le contenu informationnel de la base, seul le bureau de la direction de la technologie en charge du traitement des CPER ayant la possibilité de saisie de données.

Ces développements informatiques devraient conduire à modifier l'architecture technique de la base dans la perspective de son introduction comme composante du futur système d'information du ministère. Elle devra être opérationnelle pour le traitement des projets en 2004.

**DEVELOPPEMENT
 D'UN SYSTEME
 D'INFORMATION
 INTEGRE POUR
 LES RESEAUX
 TECHNOLOGIQUES**

1 - CONTEXTE

Dans le cadre de la démarche Qualité conduite pour le Ministère de la Recherche, un plan d'actions a été établi pour améliorer la qualité de la gestion du Fonds de la Recherche Technologique (FRT) dès 2002-2003.

L'une de ces actions consiste à construire un système d'information collaboratif permettant l'instruction, le suivi et le pilotage scientifique des projets de R&D développés dans les Réseaux de Recherche et d'Innovation Technologiques (RRIT) et financés sur le FRT (ci-après SirTech). Les volumes de dossiers traités dans les réseaux ont en effet beaucoup progressé avec un nombre de collaborateurs constant.

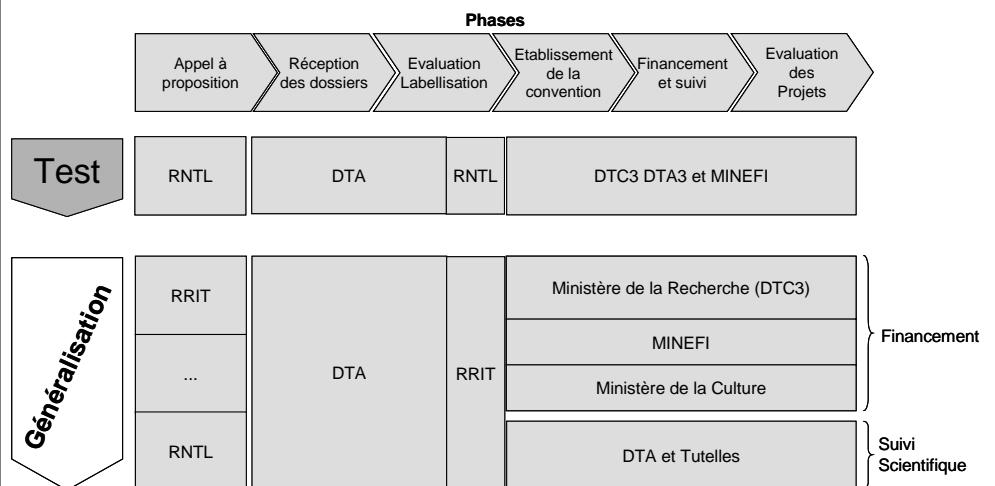
Ce système, baptisé SirTech, permettra notamment :

- l'archivage et le transfert des données entrées pour éviter des doubles saisies
- le travail collaboratif entre les différents acteurs autour de processus de relecture, de modification et de validation des documents...
- le pilotage du processus : suivi de l'avancement des dossiers, reporting et consolidation selon plusieurs dimensions à définir.

2 - PERIMETRE DU PROJET

Le projet SirTech concerne le processus dans son ensemble depuis la saisie des demandes jusqu'à l'évaluation des projets.

Dans un premier temps SirTech traitera les projets issus du réseau RNTL et gérés par le département DTA3. Ultérieurement une extension à l'ensemble des réseaux de recherche est envisagée (cf. schéma ci-dessous).

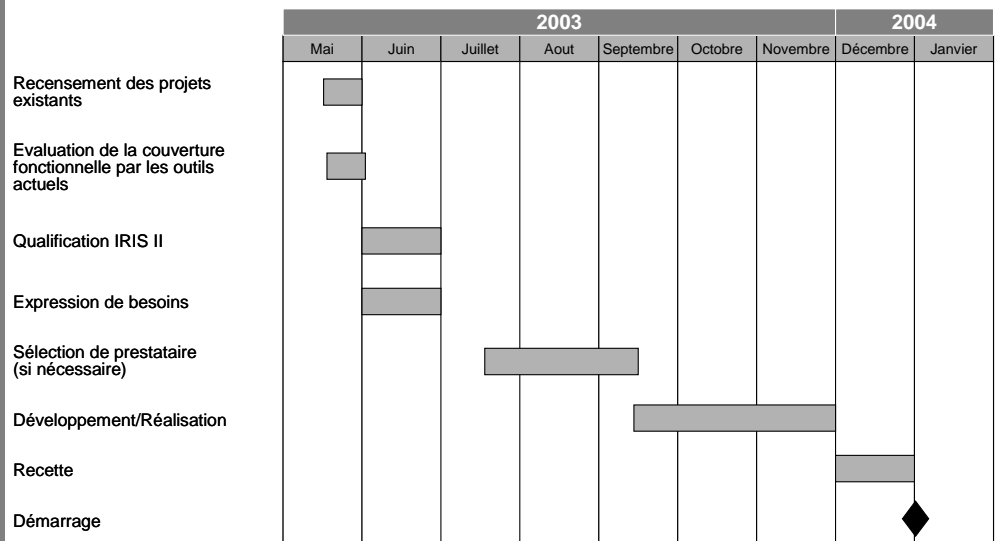


3 - CALENDRIER PREVISIONNEL DU PROJET

Compte tenu des fonctionnalités existantes en amont de processus (outil de saisie des demandes pour RNTL) et en aval (IRIS II) un cahier des charges fonctionnel sera rédigé pour fin juin.

Parallèlement DTA3 sera impliqué dans la recette d'IRIS II pour s'assurer que les fonctionnalités ayant trait notamment au suivi scientifique des dossiers sont conformes aux attentes.

L'objectif est de lancer le projet SirTech pour janvier 2004 (cf. calendrier ci-dessous).



*ÉLABORATION
DU SCHEMA
DIRECTEUR DU
SYSTEME
D'INFORMATIONS
DU MINISTERE*

*1 - UN OBJECTIF AU CENTRE DE LA DEMARCHE DE
MODERNISATION*

Cette opération est au cœur de la mise en œuvre en 2003 et en 2004 du plan qualité du ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies. En effet, après une phase d'expérimentation de la démarche qualité en administration centrale qui s'est déroulée en 2001, le ministre chargé de la recherche a signé en mars 2002 le plan qualité de l'ensemble du ministère. Plusieurs actions ont été engagées à ce titre :

- auto diagnostic du niveau de qualité de chaque bureau avec fixation d'objectifs d'amélioration du fonctionnement interne après accord des responsables
- mise en place d'un tableau de suivi des incidents de fonctionnement courant au niveau du ministère avec une instance de traitement des problèmes
- analyse et cartographie de trois processus de travail transversaux à l'organisation du ministère avec un plan d'amélioration du fonctionnement collectif : la gestion scientifique et administrative du Fonds national de la science (FNS), la gestion scientifique et administrative du Fonds de la Recherche Technologique (FRT), la gestion scientifique et administrative des opérations inscrites aux contrats de plan Etat/Région
- enquête de satisfaction auprès des établissements de recherche et d'enseignement supérieur sur leurs relations de travail avec l'administration centrale et recueil de propositions d'amélioration.

Toutes ces opérations ont été conduites dans le courant de l'année 2002 avec la volonté d'une amélioration de la qualité de service à moyens de fonctionnement constants. Ces actions se prolongeront en 2003 et en 2004 avec l'objectif d'une meilleure formalisation des processus de travail et la mise en place d'un tableau de pilotage de la qualité permettant d'apprécier les progrès réalisés à chacun des niveaux de l'organisation.

Cependant la leçon la plus importante de la première année de mise en œuvre concerne la nécessité de mettre à disposition et de faire circuler entre les structures, les informations et les données pour pouvoir travailler correctement dans un cadre collectif.

Les diagnostics « qualité » conduits au niveau des bureaux et l'analyse des processus transversaux font ressortir que le principal besoin exprimé et le premier levier pour améliorer la productivité du travail administratif concerne la construction d'un système d'information du ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies qui soit adapté à la spécificité de ses missions. En effet le ministère délégué travaille en relation étroite avec deux cents établissements publics de recherche et d'enseignement supérieur avec lesquels les échanges de données et d'informations sont réguliers. Des gains très substantiels pourraient être obtenus en informatisant un plus grand nombre de dossiers scientifiques et administratifs et en développant des référentiels communs de données et d'informations permettant de produire des indicateurs et des analyses sur le fonctionnement du système public de recherche.

Au moment où tous les grands établissements de recherche et d'enseignement supérieur développent leur propre système d'information, le ministère doit engager une démarche équivalente pour pouvoir concevoir techniquement cet espace d'échange et d'information commun à tout le dispositif national de recherche et d'enseignement supérieur. Cette construction est indispensable au développement du contrôle de gestion au sein des établissements et de l'administration centrale mais aussi à la mise en œuvre des dispositions prévues par la loi du 1^{er} août 2001 portant réforme de l'ordonnance de 1959 sur le budget de l'Etat. Il est en effet prévu de bâtir dans ce cadre des indicateurs de performance permettant de rendre compte au Parlement de la bonne exécution des programmes arrêtés par l'Etat en terme d'objectifs poursuivis et de résultats obtenus. La mise au point de ce dispositif de suivi suppose dans les domaines de la recherche et de l'enseignement supérieur de disposer d'un système d'information adapté, communiquant avec celui des établissements, afin de permettre une consolidation des données produites par chacun d'entre eux.

Le développement de ce système d'information dans ce cadre de décentralisation fonctionnelle est donc le prérequis technique à l'amélioration de la productivité de l'administration centrale, au développement d'une informatisation des procédures de gestion et d'administration au service des usagers et à la mise en place d'un dispositif de mesure et de suivi de la performance de ces activités grâce à des indicateurs.

Cet objectif s'inscrit pleinement dans la démarche de modernisation de l'Etat affichée comme une des priorités de l'action du Premier ministre et du Gouvernement.

Il constitue une partie de la réponse aux priorités fixées avec :

- * la mise en place d'une démarche qualité au travers d'un plan annuel réactualisé chaque année dans ses chantiers de manière à se fixer collectivement des objectifs d'amélioration du service fournis par l'administration centrale assis sur l'expérience acquises et sur le réalisme de la démarche. Le but visé est l'amélioration des prestations rendues et une simplification des procédures administratives
- * le développement de l'administration électronique grâce à la mise en place d'un système d'informations construit autour des métiers du ministère en étroite relation avec l'ensemble des opérateurs du système public de recherche et d'enseignement supérieur. L'informatisation des processus de travail doit permettre d'améliorer sensiblement le travail coopératif au sein de l'administration centrale de la recherche qui mobilise en permanence des experts scientifiques et des administratifs pour définir et suivre la mise en œuvre des politiques publiques. La construction du système d'information doit se faire sur un mode très interactif avec l'ensemble des opérateurs de manière à permettre un partage de l'information et des échanges de données utiles à la gestion du système national de recherche et d'enseignement supérieur
- * le renouvellement de la gestion publique grâce à l'implantation du contrôle de gestion au sein de l'administration centrale à partir des informations produites par tous les acteurs et pouvant faire l'objet d'un traitement ultérieur pour produire des indicateurs de performance et de

suivi des activités. La construction du système d'information est le prérequis technique au développement d'un référentiel de gestion partagé alimenté au quotidien par les utilisateurs et servant de base à la production de tableaux de bords pour les unités administratives.

2 - UN SCHEMA A BATIR EN PARTANT DES "METIERS" DE L'ADMINISTRATION CENTRALE

La construction d'un système d'information répondant dans la durée aux besoins des utilisateurs et sur une base technique qui en assure la cohérence et l'évolutivité, nécessite qu'au préalable soit élaboré un schéma directeur du système d'informations. Ce schéma doit en partant d'une analyse de l'environnement technique et professionnel du ministère qui en identifie ses principaux usagers/partenaires, se bâtir sur une analyse approfondie des grands processus de travail mis en œuvre par les directions, sous-directions et bureaux.

Chacun des grands métiers de l'administration centrale étant identifié, il conviendra alors de préciser les besoins en matière d'outils et d'applications informatiques pour que les agents puissent les mettre en œuvre avec le maximum d'efficacité dans le minimum de temps.

Le chantier concerne principalement deux directions (la direction de la recherche et la direction de la technologie) et une mission (la mission scientifique, technique et pédagogique) comprenant au total un peu moins de 500 personnes travaillant sur un même site. Elle doit aussi associer étroitement d'autres directions de l'administration centrale : la direction de l'enseignement supérieur, la direction des affaires financières et la direction des études et de la prospective.

Un premier recensement des domaines à couvrir dans une logique « métier » fait apparaître six grands thèmes :

- la gestion de la recherche universitaire
- la gestion du Fonds national de la science
- la gestion du Fonds de la Recherche Technologique
- la gestion des contrats de plan Etat/Région
- la gestion de l'expertise scientifique
- le développement du travail coopératif.

Cette première liste pourra être complétée à la suite de l'enquête à conduire pour élaborer le schéma directeur. Les spécifications techniques du système devront permettre :

- * une connectivité stable dans le temps avec les systèmes d'informations des établissements de recherche et d'enseignement supérieur
- * une relative intégration à l'ensemble du système d'information du ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche dont il doit être une composante autonome
- * l'alimentation et l'exploitation d'un référentiel de gestion commun à tous les métiers du ministère pour permettre le développement du contrôle de

gestion.

La réalisation du schéma directeur se déroulera sur une période de six mois avec la contribution d'un cabinet spécialisé dans l'assistance à maîtrise d'ouvrage sur les systèmes d'informations.

Le cahier des charges du projet devrait comprendre quatre parties :

- analyse de l'environnement fonctionnel et technique du ministère
- état des lieux technique et organisationnel des applications existantes du système d'information en place
- analyse des principaux processus de travail et formalisation des besoins
- rédaction du schéma directeur du système d'information avec un plan d'action associé.

Une équipe projet devra être constituée mobilisant les responsables des deux directions et de la mission afin de pouvoir piloter l'intervention du prestataire. Elle bénéficiera de l'appui technique de la direction de l'administration du ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche qui participera à l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, puis à la mise en œuvre des plans d'action.

3 - UNE EVALUATION DE LA DEMARCHE

Le plan d'action qui sera joint au schéma directeur comprendra un calendrier opérationnel de réalisation des différentes phases du schéma directeur à mettre en œuvre en 2004 et qui permettra une évaluation ex post de son impact grâce à la mise en production des différents applicatifs.

Un comité de pilotage du schéma directeur rendra compte régulièrement de l'avancée des travaux aux ministres et aux directeurs d'administration centrale concernés.

COMMUNICATION

LES ASPECTS HUMAINS DU PLAN QUALITE

La réussite du plan qualité nécessite l'engagement de tous les agents du ministère à tous les échelons hiérarchiques.

Si la refonte de processus majeurs peut se faire en impliquant les seules personnes concernées, la généralisation du concept de qualité, gage de pérennité de cette action, ne peut s'effectuer que par une sensibilisation et une formation générale des agents.

Cette adhésion ne peut se faire qu'à partir d'une information claire et objective à l'attention de chacun, qui lève les doutes inhérents à toute démarche qualité et inscrive le plan qualité dans une perspective à long terme.

Un certain scepticisme peut en effet exister chez les agents, lié à une forme d'inquiétude face au changement, mais aussi au bilan des expériences antérieures de plans de modernisation du service public qui ne sont restés souvent que des cahiers de doléances, générateurs de quelques améliorations ponctuelles ayant laissé le souvenir d'un exercice temporaire qui améliorerait faiblement les conditions de travail des personnels concernés.

Ces différents plans n'ont pas pérennisé de nouveaux modes de travail construits à partir d'un examen critique mais réaliste des situations et de l'implantation de nouveaux outils.

La culture de production ou la culture d'organisation ne fait pas encore partie spontanément de la culture administrative : peu d'agents ont pour l'instant été sensibilisés aux techniques d'organisation du travail et de management de la qualité.

Il est nécessaire de convaincre les agents du ministère que la recherche de la qualité n'est pas un phénomène de mode, mais une exigence à long terme incontournable, gage de valeur ajoutée et de compétitivité dans la recherche et d'efficacité des services publics et ceci dans un contexte de modernisation sous contrainte. Il va falloir travailler mieux avec des moyens qui ne progresseront pas forcément en utilisant mieux les ressources déjà disponibles. Dans ce domaine il existe des marges de progrès importantes.

NECESSITE D'UN PLAN D'ACTION COMMUNICATION

Une action de communication est nécessaire pour expliquer, informer et lever les appréhensions de l'ensemble des agents.

Cette action sera soutenue, régulière et suivra le déroulement du plan qualité pour améliorer à moyens constants notre efficacité collective.

Actuellement, l'existence du plan qualité n'est encore perçue que par certains responsables ou chefs de bureau directement impliqués.

Cette action de communication s'articulera sur des affichages et l'existence d'un serveur Web ainsi que sur des moyens plus classiques de communication interne (« quatre pages » sur la qualité édité tous les trimestres, Lettre de la direction de la technologie).

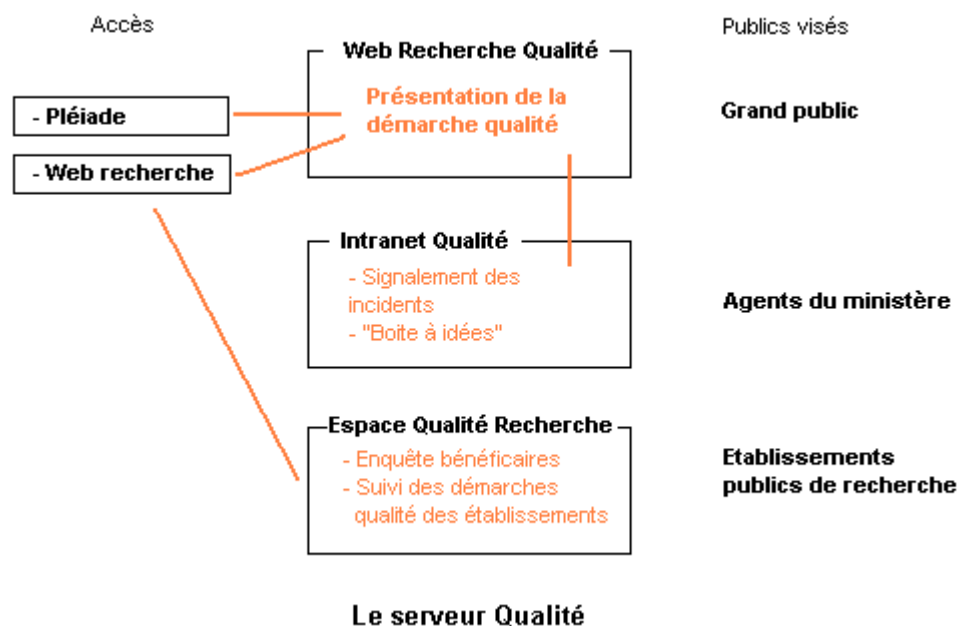
Des affiches renvoyant vers le site web qualité du ministère de la recherche

constitueront le début de la campagne de communication.

Un serveur Web sera l'outil essentiel de cette communication à destination de la communauté scientifique, de l'ensemble du agents du ministère et des établissements de recherche.

Ce serveur sera articulé en trois composantes : le Web-Recherche-Qualité, l'Intranet Qualité et l'Espace Qualité Recherche.

Schéma du serveur Qualité



Le Web Recherche Qualité, qui est partie intégrante du Web-Recherche accessible sur Internet décrira vis à vis de la communauté scientifique et du grand public la démarche qualité, fournira une chronologie et permettra de suivre le déroulement du plan qualité.

Adresse : <http://www.recherche.gouv.fr/qualite>

L' Intranet qualité assurera les fonctions suivantes :

- vulgariser les principes de base de la démarche qualité et de l'organisation du travail
- décrire les avantages que tout agent peut en retirer dans son travail quotidien
- servir de point d'entrée sur la toute la documentation vivante et les archives concernant la qualité et les procédures
- être un support de l'action des chefs de bureau dans leurs actions relatives au plan qualité
- être une vitrine des actions réussies, en choisissant des améliorations emblématiques, concernant un nombre maximum d'agents et diffuser aussi les bonnes pratiques à l'intérieur de notre organisation.

Adresse : <http://dr.education.fr/Intranet/Qualite>

Une partie de ce serveur Intranet servira d'outil de gestion et d'information

du comité de pilotage et des groupes de travail (accès restreint).

L'Espace qualité recherche accompagnera la démarche qualité dans les établissements de recherche et servira sur ce sujet de lien entre ceux-ci et le ministère.

Un logo permettant d'identifier les actions "qualité" du ministère sera proposé.

Dans un but de motivation et d'appropriation de la démarche qualité par l'ensemble des agents du ministère, une « boîte à idées » sera ouverte sur l'Intranet Qualité.

Cette boîte à idées complètera la procédure de suggestion d'amélioration déjà opérationnelle lors du signalement d'une difficulté rencontrée.

Elle permettra à tous les agents quelque soit leur fonction, de suggérer des améliorations relatives aux procédures de travail ou au fonctionnement général du ministère. La liste des améliorations retenues sera affichée sur les pages consacrées à la boîte à idées.

Un formulaire comportant comme données la direction ou le service, le domaine d'application, le libellé de l'idée, ainsi que le nom de l'auteur (qui peut rester anonyme) sera accessible d'un simple clic.

Il est à noter que certaines améliorations de procédures (usage du Web pour la gestion des congés) menées dans le cadre du ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche relève du principe d'une démarche qualité, même si elles n'ont pas été qualifiées ainsi et sont exemplaires d'une telle démarche réussie

NECESSITE D'UN PLAN DE FORMATION

Un plan de formation est un outil indispensable tant sur un plan général que dans le domaine particulier de la démarche qualité pour améliorer à moyens constants notre efficacité collective.

Ainsi, une formation spécifique aux administrateurs représentant le ministère dans les conseils d'administration des établissements de recherche (EPST, EPIC, GIP) est d'ores et déjà offerte à ceux-ci.

De la même manière, le plan formation de la direction de la recherche pour 2003 sera construit à partir des analyses et des propositions formulées par les bureaux dans le cadre de la démarche d'auto-évaluation de la qualité réalisée en 2002.

Une réflexion va être menée, pour mettre en oeuvre en 2004 des formations adaptées à la qualité et à l'organisation rationnelle du travail dans le cadre des cycles de formation générale des agents du ministère.

Cette formation en vulgarisant les méthodes d'organisation et en les ancrant dans la "culture" des agents pérennisera les bonnes pratiques.

Elle commencerait par les chefs de bureau, pour ensuite s'étendre à un plus grand nombre d'agents du site Descartes.

L'objet de cette future formation n'est pas de transformer tous les agents du site en « qualitiens » mais leur donner une culture de base et une connaissance des techniques élémentaires d'organisation et de


management de la qualité.

Dans ce cadre, elle fera l'objet d'une présentation régulière sur le site dédié à la qualité qui va devenir le support régulier d'une information ouverte à destination de tous les agents.

DT : dispositif de gestion des incidents - Microsoft Internet Explorer

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Adresse http://www.pleiade.education.fr/direc/dt/public/enqueteDT/

 ACTION : DISPOSITIF DE GESTION DES DIFFICULTES RENCONTREES
Formulaire de saisie

Entité/structure	Sélectionnez votre structure	Description de la difficulté rencontrée (400 caractères max) Exemple : Scanner livré, déballé, installé mais pas opérationnel. Pas de nouvelle date d'intervention donnée. Attente depuis x semaines
Difficulté rencontrée	Exemple : installation scanner	
Constatée par	Exemple : Paul DURAND	
Statut	Sélectionnez le statut	
Déclarée auprès de	Sélectionnez la structure	
si autre précisez		
Constatée le	Jour Mois Année	
Déclarée le	Jour Mois Année	
Suggestions/Idées d'amélioration (400 caractères max)		
Exemple : Ceci arrive trop souvent, il serait bon de mettre en place...		

Envoyer Effacer