

## Table ronde 21 mars

**Question 1 :** En réponse à quels enjeux / Quelles sont les motivations des tutelles à mettre en place des démarches qualités pour les établissements ?

>>> Réponse A, Eva Giesen, pour le RIQ-Inserm :

La « démarche qualité » à l'Inserm a déjà 7/8ans. A l'origine, le premier souhait était d'encourager nos structures – laboratoires, plateformes et services d'appui – à travailler sur leur organisation, avec l'idée, d'une part, d'être plus économe sur les ressources, et d'autre part, de fluidifier les interactions, voire de commencer à viser une meilleure qualité de vie au travail.

Aujourd'hui à l'Inserm, les « anciennes démarches qualité » ont mûri et ont évolué, ainsi que la compréhension du management de la qualité comme outil de pilotage et de progression. Désormais, les démarches qualité s'inscrivent au cœur des métiers de la recherche, avec la mise place de processus tels que l'accueil des personnels, l'encadrement des doctorants ou la qualité de vie au travail, et depuis 3 ans, nous travaillons fortement sur la façon d'utiliser les outils de la qualité pour assurer l'intégrité scientifique.

>>> Réponse B, Isabelle Henry, pour l'IRD :

L'investissement de l'IRD pour la qualité a commencé par l'intérêt des « outils de la qualité ». L'IRD a immédiatement vu cet intérêt à tous les niveaux (les unités de recherche et les plateformes technologiques), avec cette dimension spécifique à l'IRD d'être présent à l'international, notamment dans les pays en développement, nécessitant un dialogue avec les « représentations » des pays partenaires (partage de procédures, de méthodologies grâce aux outils de la qualité).

L'IRD a donc commencé à mettre en place la démarche qualité directement sur le terrain, avec cette préoccupation de partage et de traçabilité de savoir-faire, puis, un peu plus tardivement, a travaillé au niveau de l'administration centrale et des délégations régionales.

Actuellement, l'administration de l'IRD a été restructurée, elle a réaffirmé une politique qualité pour la mise en place de démarches qualité au niveau des structures de recherche, avec une vision de collaboration avec les pays partenaires.

Au niveau des administrations centrales, je suis convaincue de l'intérêt de l'importance de ces outils qualité au niveau de l'organisation d'un institut, du management de ses différents services et de l'apport que cela peut avoir dans le suivi de la programmation d'un institut de recherche.

De plus, les outils qualité sont indispensables et puissants pour nous aider dans la mise en place d'un suivi de l'intégrité scientifique dans la réalisation de la recherche, notamment avec nos préoccupations internationales actuelles.

>>>Réponse C, Henri Valeins, pour le QeR - Mission pour l'Interdisciplinarité - CNRS :

Je précise que je ne représente pas la direction du CNRS puisque notre réseau, qui est né il y a une dizaine d'années, est un réseau d'agents qui n'est donc pas né d'une volonté de la direction.

Au CNRS, il n'y a pas de politique qualité générale mais, depuis 2,3 ans, une « démarche d'amélioration continue » au niveau des délégations régionales et des directions fonctionnelles, où le travail est plutôt axé sur des projets (plutôt que sur des processus). Une réflexion est actuellement menée l'opportunité d'étendre cette démarche.

>>> Réponse D, Philippe Djambazian, pour l'AMU :

AMU a été créée en 2012 par la fusion de 3 Universités, ayant 3 dominantes différentes (SHS, Santé et Droit). Il a donc fallu harmoniser la façon de fonctionner de ces 3 établissements, d'autant plus que les effectifs sont passés à 70 000 étudiants, 130 structures de recherche, 54 sites et 8 000 personnels.

AMU n'a pas de direction « qualité », mais a mis en place des éléments permettant une harmonisation du fonctionnement, proches d'un raisonnement qualité, tels que des processus ainsi que des procédures. Ces éléments sont animés par la direction de l'audit et du contrôle interne. Ce raisonnement ne s'est pas fait selon des normes qualité mais avec des référentiels contrôle interne (COSO, AMF), notamment pour les activités support et soutien.

Bien qu'au début, nous ayons eu tendance à trop vouloir normaliser les processus, aujourd'hui nous avons réussi à les simplifier.

**Question 2 : Quels moyens sont mis en place pour soutenir les établissements dans la mise en œuvre du management de la qualité en recherche et en enseignement supérieur ?**

>>> Réponse A, Eva Giesen, pour le RIQ-Inserm :

A l'Inserm, nous avons décidé, non pas de créer une direction de la qualité ni des postes d'ingénieurs qualité en région, mais plutôt de former des responsables qualité dans chaque structure, puisque c'est à l'intérieur de la structure que l'on a la meilleure connaissance du terrain et des besoins.

Cela a donc nécessité des formations puisque la qualité est un métier à part entière. Nous avons mis en place des modules de formations de 3x2 jours, avec la mise en œuvre, par le stagiaire, de son projet qualité dans sa structure (pendant l'intersession).

Aujourd'hui, une centaine de structures sont en démarche qualité (certifiées ou non). Tout cela a conduit à la création du réseau Inserm Qualité (RIQ), dans lequel se retrouve l'ensemble de ces responsables qualité afin de bénéficier d'une formation continue, de se réunir et d'échanger lors de rencontres annuelles et de former des groupes de travail sur différents sujets.

>>> Réponse B, Isabelle Henry, pour l'IRD :

A l'IRD, une personne est en charge, au niveau de l'Institut, du déploiement de la politique qualité, avec un lien avec le développement durable.

Dans les délégations régionales, au niveau administratif, des personnes sont en relais pour la formation, l'audit et l'encadrement de l'aide au déploiement des outils de management de la qualité au sein des laboratoires.

Dans les laboratoires, des responsables qualité portent la démarche au sein de leur structure. Ce sont des chercheurs, des ingénieurs ou des techniciens qui s'investissent dans ces aspects en suivant des formations qui leur sont proposées.

Nous attachons de l'importance à croiser les approches qualité avec les autres réseaux ou tutelles afin d'avoir une vision commune au niveau national.

>>> Réponse C, Henri Valeins, pour le QeR - MI - CNRS :

Le réseau QER est né des personnes au sein des laboratoires, ayant été formées (pour un besoin de démarche qualité pour des raisons spécifiques à leur laboratoire) et ayant un besoin d'échanger, de partager et de proposer des formations. C'est donc un réseau CNRS d'agents, qui est également ouvert aux autres EPST.

Le réseau est également un interlocuteur pour les démarches qui ont démarré au niveau des délégations CNRS, avec des liens forts et des échanges.

>>> Réponse D, Philippe Djambazian, pour l'AMU :

Ce n'est pas un service qualité mais une direction de l'audit et du contrôle interne qui a été créée en même temps que le nouvel établissement en 2012.

Pour le contrôle interne, deux personnes l'animent sur l'ensemble de l'établissement, et un réseau est mis en place avec des référents contrôle interne dans chaque structure. Ils sont formés et aidés par les animateurs. Tout d'abord, les processus et les procédures ont été regroupés sur un seul site, puis une cartographie des risques avec des plans d'actions ont été établis. Pour finir, un « comité des risques » a été créé pour valider les méthodologies mises en place sur la normalisation des procédures et la façon d'établir la cartographie des risques.

Pour l'audit, deux auditeurs réalisent leurs missions sur l'ensemble de l'établissement, selon le plan d'audit annuel. Il est établi par un « comité d'audit », composé de 4 personnes extérieures à l'établissement (afin de garantir une indépendance à l'audit interne).

L'audit et le contrôle interne s'autoalimentent et interviennent au niveau des fonctions support et soutien.

De plus concernant la recherche, depuis 2 ans, il existe des visites de laboratoire, faites par les directions centrales, pour essayer d'améliorer la qualité pour la recherche en comprenant mieux les problématiques.

**Question 3 : Au-delà des institutions, nous avons aussi des réponses qui viennent du terrain, l'exemple de QuaRes. Comment répondez-vous au besoin de mettre en place un Management Qualité ?**

>>> Réponse A, Nicolas Delelign, QuaRES :

QuaRES a commencé ses activités en 2003, avec certains agents intéressés par l'application de la démarche qualité dans le domaine de la recherche dans le Languedoc-Roussillon. Créée en 2006, pour garantir une certaine indépendance et avec une volonté d'agir en inter-organismes,

l'association QuaRES « Qualité en Recherche et en Enseignement Supérieur » fédère un réseau regroupant des qualitiens, chercheurs, enseignants-chercheurs, ingénieurs et techniciens des organismes de recherche et d'enseignement supérieur.

L'association a pour objet l'observation et la valorisation des démarches qualité en recherche et en enseignement supérieur. Ses objectifs sont de promouvoir le développement et la mise en œuvre de démarches qualité, développer les échanges d'expériences, le dialogue et le débat ainsi que sensibiliser et former les acteurs de la qualité.

Nos objectifs :

- Promouvoir les démarches qualité dans les organismes,
- Partager les bonnes pratiques du management de la qualité,
- Développer les échanges et le débat entre acteurs de la qualité.

Nos activités :

En s'appuyant sur un large réseau d'experts dynamiques, QuaRES :

- Organise chaque année depuis 2003 les écoles qualité en recherche et en enseignement supérieur,
- Propose une offre de formation inter-organismes,
- Organise des échanges d'auditeurs via un réseau de qualitiens et de professionnels de la recherche et de l'enseignement supérieur,
- Edite et publie des ouvrages de retours d'expérience et de témoignages sur la mise en œuvre de démarches qualité,
- Développe un observatoire des démarches qualité en recherche et en enseignement supérieur,
- Est un vecteur privilégié pour la communication sur la qualité auprès du monde académique, économique et institutionnel en Europe et dans le bassin méditerranéen.

Le système de management de la qualité est d'abord et surtout un outil de pilotage. Notre première mission de sensibilisation à la qualité est maintenant aboutie, nous aidons désormais plutôt les structures et les personnes à monter en compétences pour des systèmes plus performants et robustes. Nos actions sont maintenant plus larges, au niveau national et même international (avec d'autres réseaux francophones belges, suisses, nord-africains).

Les évolutions de ces dernières années en qualité en recherche et en enseignement supérieur concernent surtout les Universités, qui ont la nécessité de mettre en œuvre des démarches qualité à cause des pressions externes (financements européens, collaborations à l'international, formations, recherche, structures mixtes,...).