

## QP10 : Projet d'intégration

---

### **Etude préparatoire à l'élaboration d'un guide de bonnes pratiques administratives à l'usage du réseau des administrateurs de laboratoires (LabAdmin) du CNRS**

**Groupe :**

CABELLO ZEPEDA Luis Felipe

AL JAWICH Karen

OZTURK Cemil

LAKHAL Lamia

**Tuteurs:**

M. FARGES Gilbert

M. ZABORSKI Patrick

## Sommaire

Remerciements .....	3
Glossaire.....	4
Résumé.....	5
Abstract .....	6
Présentation du projet d'Intégration .....	7
Contexte .....	8
Enjeux.....	10
Chapitre I : DEMARCHE SUIVIE .....	11
1. Démarche générale .....	11
2. Cadrage de la problématique .....	12
Chapitre II : ETAT DE L'ART DES RESEAUX MRCT .....	14
1. Situation de la démarche qualité dans les réseaux Technologiques du MRCT .....	14
1.1 Présentation de la MRCT .....	14
1.2 Etat d'avancement de la démarche qualité dans les réseaux technologiques de la MRCT ...	15
1.3 Cas du réseau LabAdmin.....	16
2. Présentation du réseau LabAdmin.....	17
2. Contextes et enjeux de l'instauration d'un système qualité dans les services RH et BF incombant aux administrateurs de laboratoires .....	18
3. Présentation du processus RH du LabAdmin .....	19
4. Présentation du processus BF du réseau LabAdmin .....	20
5. Réalisation d'outils d'autodiagnostic pour les processus RH et BF.....	23
Chapitre III : REFERENCES D'ORGANISATIONS EXTERNES AU CNRS ET REFERENCES NORMATIVES ....	24
1. Exemples d'organisations.....	24
1.1 L'université Technologique de Compiègne (UTC).....	24
• Organisation de la Direction des Affaires Financières .....	25
• Organisation de la Direction des Ressources Humaines .....	25
1.2 L'Université de Valenciennes .....	26
1.3 L'INSERM .....	26
2. Normes sur le management des RH .....	26
Conclusion.....	28
Références bibliographiques.....	28

## Remerciements

Nous tenons avant tout à remercier notre suiveur de ce projet, Monsieur Zaborski, pour l'aide qu'il nous a fourni, le temps qu'il nous a consacré et les précieux conseils qu'il nous a donnés tout au long de ce semestre.

Un merci tout particulièrement à Mme Bonnafous, membre de la direction des affaires managériales et financières à l'Université de Valenciennes et Mme Eva Giesen, chargées de mission auprès de la direction générale de l'INSERM pour leurs disponibilités pour répondre à nos questions

Enfin, nous remercions les enseignants M. Farges et M. Calsite que nous avons sollicités au cours de ce projet et qui nous ont accordé de leur temps afin de nous aider.

## Glossaire

**AERES:** Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
**AFNOR:** Association française de normalisation  
**ANR:** Agence Nationale de la Recherche **CNRS:** Centre national de la recherche scientifique  
**BF:** Service Budgétaire et financier  
**CORTECH:** Comité des Ressources et Compétences Technologiques  
**EPST:** Etablissements Publics à Caractère Scientifique et Technologique  
**ETPT:** Équivalent temps plein travaillé  
**INSERM:** Institut national de la santé et de la recherche médicale  
**LabAdmin:** Réseau des administrateurs des laboratoires  
**LRU:** Loi relative aux libertés et responsabilités des universités (autonomie des universités)  
**MRCT:** Mission pour les ressources et compétences technologiques  
**MQ:** Master Qualité  
**NQCE:** Normalisation, qualité, certification et essais  
**PDCA:** Plan, Do, Check, Act  
**PDS:** Planification dynamique stratégique  
**QALReP:** Projet Qualité en Administration des Laboratoires de Recherche Publiques.  
**QOOQCP:** Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi  
**RH:** Service des ressources humaines  
**RGPP:** Révision générale des politiques publiques  
**UMR:** Unités mixtes de recherche  
**UTC:** Université technologique de Compiègne

## Résumé

Ce document traite de l'élaboration d'un guide de bonnes pratiques administratives des directions des ressources humaines (RH) et des ressources budgétaires et financières (BF), du réseau technologique des administrateurs des laboratoires (LabAdmin) du Centre National de Recherche Scientifique (CNRS). Ce travail s'insère dans le projet Qualité en Administration des Laboratoires de Recherche Publiques (QALReP) qui a pour objectif d'élaborer un référentiel adapté pour les administrateurs des laboratoires. Ces cartographies nous serviront de base pour élaborer un guide de bonnes pratiques, accompagné d'un outil d'autodiagnostic pour ce réseau. A ce jour, il existe trois fascicules de documentation concernant la gestion de la qualité dans les organismes de recherche émis par l'AFNOR (**1, 2, 3**), et au moins trois normes existent pour la gestion des ressources humaines (**20, 21, 22**). La stratégie adoptée pour élaborer ce guide consiste à prendre conscience de l'état de l'art concernant l'organisation des RH et BF à la fois du point de vue réglementaire mais aussi en étudiant des exemples réels dans les 22 autres réseaux de la Mission Ressources et Compétences Technologiques (MRCT), ainsi que dans d'autres Etablissements Publics à Caractère Scientifique et Technologique (EPST) et universités.

L'intérêt de cette démarche est de pouvoir proposer des processus RH et BF basés à la fois sur l'existant mais s'insérant dans un contexte de changement de politique de gestion des organismes publics et d'autonomie des universités. Enfin, les processus proposés seront suivis de proposition de bonnes pratiques et d'un ensemble d'indicateurs de performance, ayant pour objectifs d'évaluer l'organisation de ces deux services et de dégager les lignes prioritaires d'amélioration de leurs performances.

**Mots clés:** Cartographie des processus, indicateurs de performance, bonnes pratiques, MRCT, CNRS, LabAdmin,

## Abstract

This document describes the elaboration of an administrative Good Practices guide for the human resources department as well as for the finance department of the technological network of the administrators of laboratories (LABADMIN) of the national center for scientific research (CNRS). This work is part of the Quality project in public Administration in laboratories research (QALReP) which aim is to elaborate a suitable repository for the laboratories administrators. The mapping processes will be used as a foundation to elaborate a good practices guide backed up with a self diagnosis tool for the network. Nowadays, three standards concerning the management of quality in the research organizations all published by AFNOR (1, 2, 3) and at least three laws exist for the human resources management (20, 21, 22). The strategy adopted to elaborate this guide is decided to carry out a state of the art for the human resources and finance organization in a regulatory point of view but also by studying real examples in the 22 other networks of the MRCT and in other public institutions in science and technology (EPST) and universities.

The aim of this study is to be able to suggest human resource and finance processes based on the existing but fitting in a context of change management policies of public and university autonomy. Finally, the suggested processes will be followed by good practices for these 2 services and by performance indicators whose objectives are to evaluate the organization of these 2 services and to identify the priority lines to improve their performance.

**Key words:** Mapping processes, performance indicators, good practices, MRCT, CNRS, LabAdmin

## Présentation du projet d'Intégration

Dans le cadre du Master 2 MQ et NQCE, chaque groupe d'étudiant doit réaliser un projet d'intégration. Ce projet représente l'Unité d'Enseignement QP10.

Lors de la présentation des différents sujets QP10, notre choix s'est porté sur le thème suivant : « Les Bonnes Pratiques en Recherche au CNRS ». Il s'agit d'intégrer des éléments de bonnes pratiques de Recherche associés à ceux déjà existants pour en faire un guide pratique sur le service des ressources humaines et le service budgétaire et financier à l'intention du réseau des administrateurs des laboratoires "LABADMIN" du CNRS. Le livrable souhaité est un ouvrage édité par le CNRS dans la collection gérée par la Mission Ressources et Compétences Technologiques (MRCT) - les étudiants et tuteurs seront co-auteurs - permettant aux administrateurs des laboratoires d'intégrer les éléments d'action définies dans leurs tâches quotidiennes.

Pour cela, nous devons :

- 1- Réaliser un état de l'art à travers une étude sur réseaux technologiques du CNRS.
- 2- Rechercher des exemples de réalisations dans le milieu de la recherche et de l'enseignement.
- 3- Faire une veille réglementaire sur le sujet.
- 4- Proposer des cartographies des processus « ressources humaines » et « budgétaire et financier ».
- 5- Créer deux grilles d'autodiagnostic pour les deux services, permettant la visualisation des axes de progrès prioritaires.
- 6- Proposer des indicateurs de performances
- 7- Elaboration de guide de bonnes pratiques pour ces deux services

Les perspectives d'avenir devraient naturellement porter sur l'élargissement de l'utilisation de ce guide aux divers structures composants le CNRS et aboutir à long terme à l'adhésion des différents partenaires au projet de déploiement des systèmes qualité, porté depuis près d'une dizaine d'années par la MRCT.

Pour mener à bien ce projet, nous serons accompagnés par notre tuteur, enseignant chercheur au département Génie Biologique de l'UTC, M. Gilbert Farges et de l'initiateur CNRS du projet, M. Patrick Zaborski. Nous espérons également bénéficier de l'aide de chercheurs, ingénieurs et administrateurs ou gestionnaires concernés par le projet.

## Contexte

Le management de la qualité a été le moteur de la modernisation de la gestion des entreprises industrielles depuis plus de vingt ans. Contrairement au secteur industriel, la recherche publique est restée longtemps à l'écart de cette évolution; or la modernisation de l'Université et la Recherche scientifique, la dynamique organisationnelle de la recherche que donne l'UE, et le besoin exprimé à la fois par la société civile et les chercheurs eux mêmes à trouver des réponses rapides, fiables et transférables immédiatement vers d'autres secteurs, requièrent la mise à disposition d'un guide, qui permettrait d'affronter plus facilement et plus sereinement les multiples tâches qui incombent aux acteurs de la recherche que sont les chercheurs, les enseignants-chercheurs et les ingénieurs accompagnés par les administrateurs qui sont au cœur du dispositif d'appui à la recherche.

A ce jour, il existe deux fascicules de documentation normative et un guide d'application concernant la gestion de la qualité dans les organismes de recherche :

- Le FD X 50-550 qui préconise l'importance de l'implication des acteurs de la qualité dans la mise en marche et de la réussite de celle-ci.
- Le FD X 50-551: qui a pour objet de servir de guide depuis la phase préparatoire du projet jusqu'à sa clôture en identifiant les risques potentiels. Il insiste sur les aspects liés à l'organisation, la traçabilité et la rédaction de documents utiles au suivi et au pilotage du projet,
- Le GA 50-552 : qui a pour objet de présenter des exemples concrets sur des points de l'ISO 9001 appliquée à une activité de recherche.

D'autres fascicules de documentation normative concernant la gestion des ressources humaines existent, parmi eux on peut citer:

- Le FD X50 – 183: ce fascicule de documentation a pour objet de fournir des pistes de réflexion pour la mise en place des dispositions des normes ISO 9000 en matière de ressources humaines, il traite du management des compétences pour la maîtrise des processus; et du développement des compétences pour l'amélioration des performances économiques
- Le FD X50 757 / ISO 10015: ce fascicule définit des lignes directrices destinées à aider les organismes et leur personnel à identifier et analyser leurs besoins de formation, à concevoir, planifier, réaliser la formation, à en évaluer les résultats, ainsi qu'à piloter et améliorer le processus de formation afin d'en réaliser les objectifs.
- Le AC X50 – 184: L'accès à ce document nécessite une culture minimum préalable sur les principes et concepts relatifs à la notion de compétence décrits dans le FD X50 – 183. Son domaine d'application peut être évolutif et de différents niveaux : entreprise multi-sites; un site particulier ;
- Le FD X50-171: Ce fascicule décrit une méthodologie pour élaborer des indicateurs et des tableaux de bord. Il contribue



activement à la mesure des phénomènes concernant le fonctionnement d'un organisme et facilite donc une prise de décision.

Notre projet présente trois risques majeures:

- L  
Le premier est la difficulté, voire l'impossibilité de créer un guide générique de bonnes pratiques à cause de la diversité des spécialités au sein du CNRS, voire même au sein d'un institut. Les bonnes pratiques étant spécifiques aux métiers et fonctions, nous avons décidé, en accord avec les instigateurs du projet, de restreindre notre étude à deux fonctions du métier des administrateurs du réseau LabAdmin: les ressources humaines et ressources budgétaires et financières.
- L  
Le second point, est le constat que le déploiement de la démarche qualité au sein du CNRS est leader dépendant. Ce fait est la conséquence directe, d'une mauvaise définition préalable des objectifs de la démarche qualité enclenchée, il apparaît donc important de repositionner les objectifs essentiels d'une démarche qualité aux fonctions RH et BF, afin de permettre l'implication des différents partenaires dans cette démarche.
- L  
Le dernier point concerne les nouvelles réformes des universités et celles des services publics, qui imposent un changement d'organisation du CNRS, des université et de la relation Université-CNRS par le biais des UMR. Il est donc très important d'inclure ces nouvelles réformes dans l'élaboration des propositions de bonnes pratiques.

Enfin, dans le but de permettre l'évolution dans le temps et la transposition de ces bonnes pratiques à d'autres réseaux CNRS, nous nous proposons de les inscrire dans une évolution continue et dynamique, en favorisant la culture de l'autoévaluation au sein du CNRS, en proposant des grilles d'évaluation pour les processus RH et BF.

## Enjeux

La démarche qualité en recherche vise à mieux répondre aux exigences de transparence et de maîtrise des processus et d'être en mesure de rendre compte de l'activité et des moyens engagés. Ce sont des enjeux nouveaux auxquels les laboratoires et les organismes de recherche sont confrontés. **(1, 4, 5)**

Les enjeux de la démarche qualité en recherche sont nombreux, ils sont d'ordre:

- **Scientifique:** La démarche qualité permet d'organiser, d'uniformiser et de tracer les résultats scientifiques, les rendant de ce fait, plus crédibles, ceci est d'autant plus vrai, que la notoriété du chercheur ne suffit plus aujourd'hui pour rassurer la population
- **Économiques et financiers :** Maîtriser l'organisation et la mutualiser, optimisation de ressources financières et humaines.
- **Sociaux et environnementaux :** La science est source de progrès, mais également de nuisances (environnement, éthique), mais aussi de changements sociaux. Elle est donc source d'inquiétudes et la démarche qualité vient comme un moyen de rassurer sur les finalités de la recherche.

Et ils concernent :

- **L'établissement:** Il s'agit fondamentalement de renforcer l'attractivité de ses laboratoires et de formaliser le professionnalisme de ses acteurs. La confiance apportée par cette démarche dans la production scientifique et sa maîtrise est un élément important pour soutenir un positionnement fort du CNRS, dans un contexte d'appels d'offres grandissant. La démarche qualité dans les activités de recherche est un atout aussi bien pour l'éligibilité des laboratoires que pour rassurer les commanditaires sur la maîtrise des projets et donc consolider les partenariats existants.
- **Les laboratoires :** La démarche qualité est potentiellement un outil de management au service de l'unité et de son Directeur. C'est un outil d'amélioration permettant de maîtriser une organisation et la mutualisation ou l'optimisation de moyens, dans le cadre de regroupements d'unités par exemple, ou encore pour la gestion de plates-formes technologiques. Il s'agit d'améliorer la réactivité des laboratoires face à un contexte de recherche mouvant et de plus en plus complexe.

Enfin, pour l'établissement comme pour ses laboratoires, la démarche qualité permet de fiabiliser et donc de crédibiliser la valorisation des résultats de sa recherche. **(10, 11)**

Dans le nouveau schéma réglementaire, englobant la LRU **(6)** et la RGPP **(7)**, l'enjeu majeur de notre travail est la proposition des cartographies des processus RH et BF. Cette nouvelle organisation nous sera dictée par ces nouvelles réformes mais aussi par des retours d'expériences d'organismes publics ayant déjà engagé des démarches qualité comme l'UTC, l'université de Valenciennes et l'INSERM, ainsi que par les résultats d'enquêtes élaborées au sein du CNRS **(8)** et le contrat qui lie le CNRS à l'Etat suite aux précédentes réformes **(9)**.

## Chapitre I : DEMARCHE SUIVIE

### 1. Démarche générale

La stratégie adoptée pour élaborer ce guide consiste à mettre au clair l'état d'avancement de la mise en place de systèmes qualité dans les 22 réseaux technologiques de la MRCT, déterminer les bonnes pratiques du service RH et BF parmi les activités professionnelles des membres du réseau des administrateurs de laboratoires et enfin élaborer des indicateurs de performance de ces deux services en se basant sur les expériences existantes, notamment celles de quelques EPST.

Ce guide sera accompagné d'un outil d'autodiagnostic qui permettra aux administrateurs des laboratoires d'évaluer leur organisation et leurs actions, dans l'objectif de dégager les lignes prioritaires d'amélioration de leurs résultats.

Nous commençons notre démarche par une DCAP (tableau1). En effet on ne peut pas négliger les démarches qualité existantes dans le milieu de la recherche, dans les services qui nous intéressent.

DO	Etudier l'existant
	Etudier tout les documents existants concernant notre projet
	Documents officiels, normatifs, réglementaires
CHECK	Mesurer l'existant
	Mesurer d'un point de vue normatif (Evaluation des non-conformités par rapport à un référentiel choisi)
ACT	Trouver les solutions d'amélioration
	A l'aide des outils qualité (brainstorming, diagramme affinités, relations, décision...)
	En groupe de manière consensuelle.
	En élaborant plusieurs possibilités et alternatives
	En présentant un panel de solutions aux décideurs
PLAN	Planifier la mise en œuvre des solutions retenues
	Trouver les ressources nécessaires
	Avoir une démarche d'amélioration continue pendant la mise en œuvre
	Procéder de manière efficiente

	Fédérer tout les acteurs autour de la mie en œuvre.
--	---

**Tableau1** : La démarche DCAP

Ensuite pour bien cadrer le problème, un QQQQCP (tableau 2) ainsi que deux PDS (Planification dynamique stratégique), ont été élaborés.

## 2. Cadrage de la problématique

Pour mieux cadrer le problème nous avons réalisé un QQQQCP (**tableau2**).

<b>QUI?</b> Qui est concerné par le problème?	Services ressource humaine (RH) + budgétaire et financier (BF)
<b>QUOI?</b> C'est quoi le problème ?	Etablir des propositions/recommandations de bonnes pratiques
<b>OU ?</b> Où apparaît le problème ?	Dans les domaines d'intervention des administrateurs membres du réseau LABADMIN
<b>QUAND ?</b> Quand apparaît le problème ?	Dans leur travail au quotidien
<b>COMMENT ?</b> Comment mesurer ses solutions ?	En élaborant des outils d'autodiagnostic
<b>POURQUOI?</b> Pourquoi résoudre ce problème ?	Permettre une meilleure efficacité dans ces services Mettre en place une vision stratégique de ces services suite aux différents bouleversements réglementaires (RGPP+LRU)
<p><b>Question explicite et pertinente à résoudre:</b>            Quelles sont les activités essentielles que doivent garder les services RH et BF des administrateurs des laboratoires suite aux nouvelles réformes de la recherche?</p>	

**Tableau2** : Le QQQQCP appliqué sur les services RH et BF des domaines du réseau LabAdmin

Afin de donner du sens et accéder à une vision claire sur la stratégie globale du management de la qualité des processus RH et BF concernant les administrateurs de laboratoires du CNRS, nous avons tenté de réaliser des PDS du processus RH (figure 1a) et BF (figure 1b).

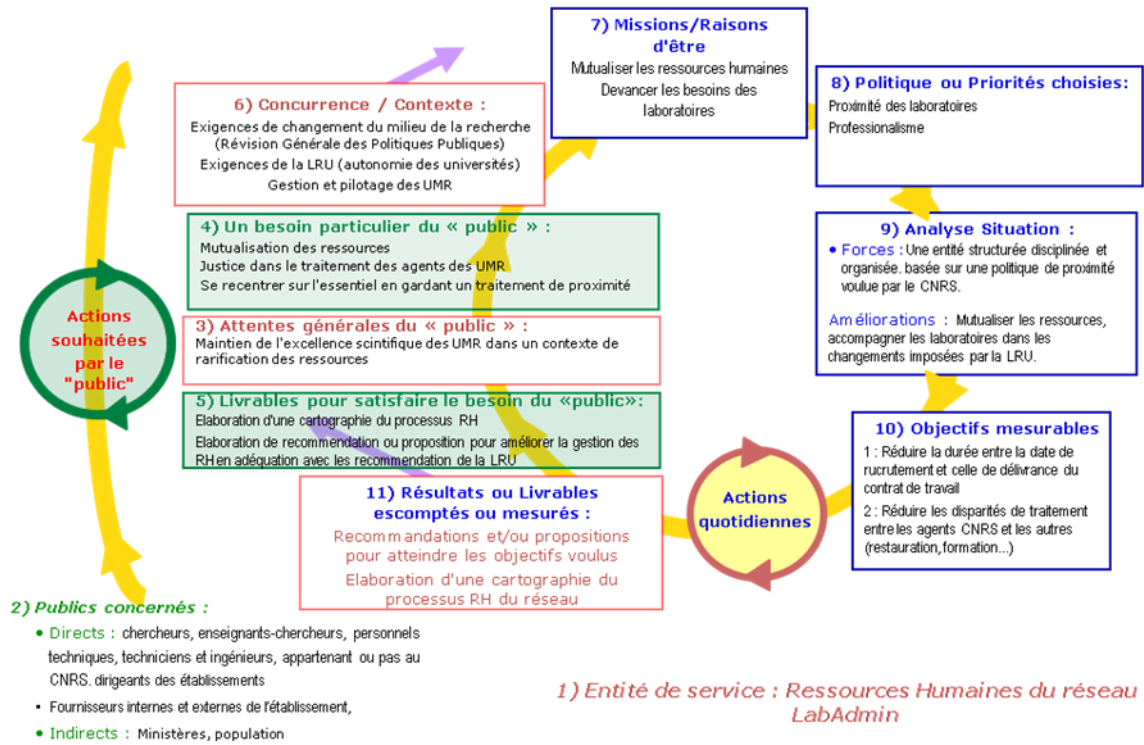


Figure 1a: PDS du domaine RH concernant les administrateurs de laboratoires

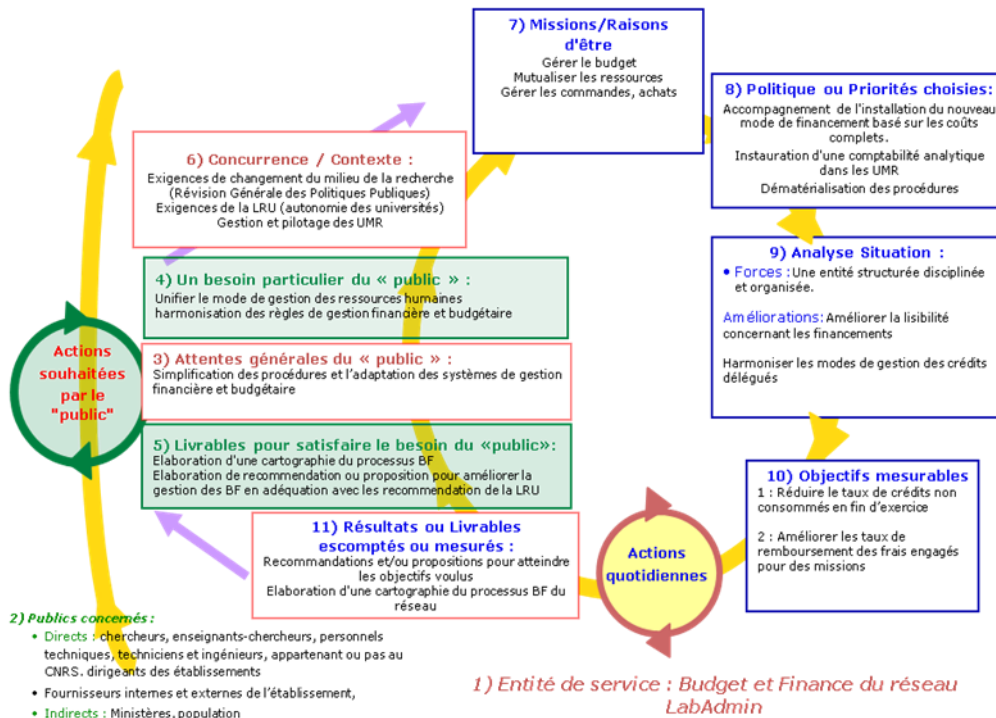


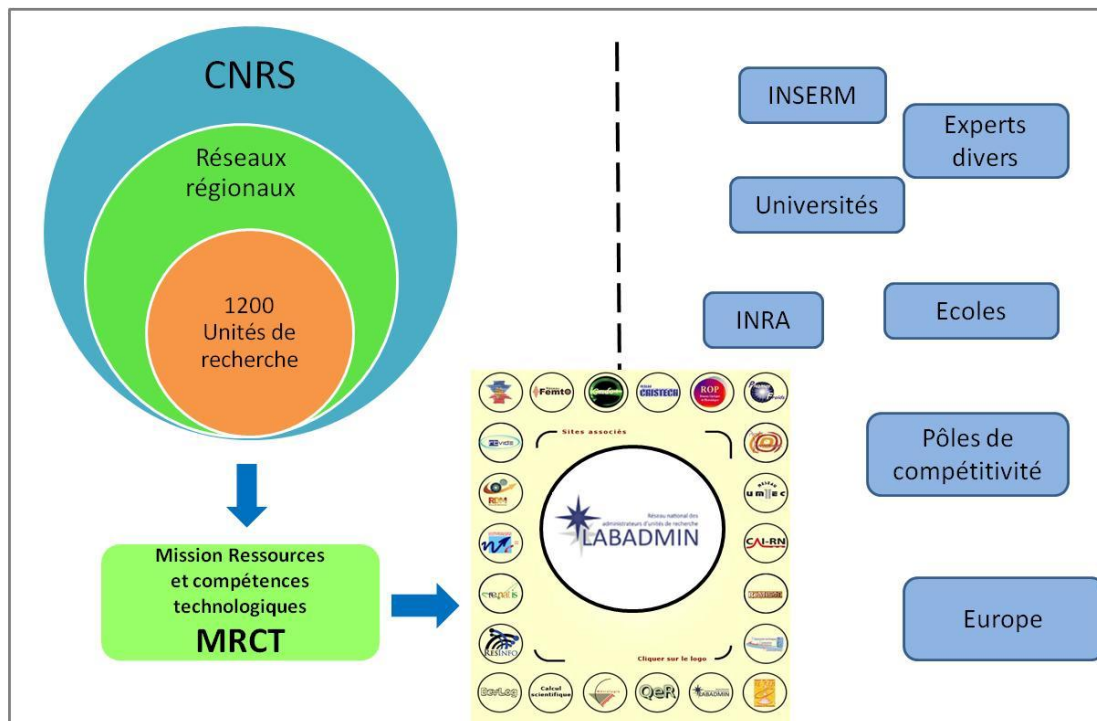
Figure 1b: PDS du domaine BF concernant les administrateurs des laboratoires

## Chapitre II : ETAT DE L'ART DES RESEAUX MRCT

### 1. Situation de la démarche qualité dans les réseaux Technologiques du MRCT

#### 1.1 Présentation de la MRCT

La MRCT est une structure interdisciplinaire originale ayant un rôle directement opérationnel et qui initie des actions transversales fondées sur les technologies. Ces actions bénéficient à l'ensemble des disciplines scientifiques et permettent ainsi de fédérer en profondeur des communautés d'origines diverses (**figure 2**). Elles prennent également en compte la composante humaine (évolution des compétences et des savoir-faire en particulier face aux échéances de nombreux départs en retraite).



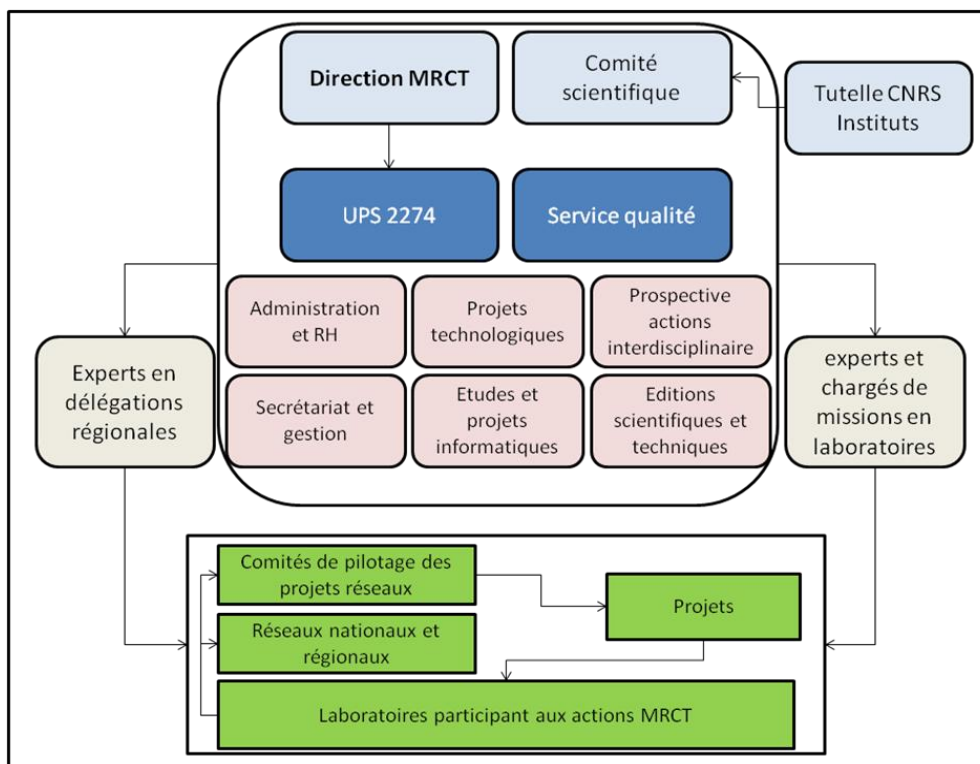
**Figure 2 :** Les réseaux technologiques de la MRCT et leurs connexions avec les autres organismes.

La fonction de pilotage de la MRCT est assurée par le Comité des Ressources et Compétences Technologiques (CORTECH). Il est composé de personnalités ayant des rôles décisionnels, scientifiques ou administratifs; elles représentent les différentes sensibilités de l'établissement. Le rôle opérationnel quotidien de mise en œuvre des décisions et de suivi des actions est confié à une unité de service (l'UPS 2274) qui opère essentiellement suivant un mode de gestion par projets. La structure centrale légère de pilotage bénéficie de la collaboration de plus de 400 agents dans les laboratoires, les comités de pilotage des réseaux et les délégations régionales. (**figure 3**)

22 réseaux technologiques cohabitent dans la sphère du MRCT, le dernier né étant le réseau LABADMIN en Décembre 2010.



Nous nous sommes intéressés à rechercher l'étendue de la démarche qualité dans l'ensemble de ces réseaux, et de voir le cas échéant, l'implication des organismes liés à ces réseaux dans la démarche qualité. (12, 13)



**Figure 3 : Organigramme de la MRCT.**

## 1.2 Etat d'avancement de la démarche qualité dans les réseaux technologiques de la MRCT

Sur les 22 réseaux du MRCT, seul trois ont une démarche qualité affichée et appuyée, avec des documents et outils convenables ; il s'agit du :

- **Réseau d'Administrateurs Systèmes et Réseaux RESINFO** : Elaboration d'un guide de bonnes pratiques organisationnelle pour les administrateurs systèmes et réseaux dans les unités de recherche.
- **Réseau des Mécaniciens RDM** : Création d'un groupe qualité, réunion du groupe 4à5 fois par an pour élaborer de nouvelles actions qualité
- **Réseau des Centres Communs de Microscopie RCCM** : Elaboration d'un guide pour la mise en place de la démarche qualité dans un centre commun de microscopie

Les autres réseaux, ont plus ou moins engagé des démarches qualité plus qui sont à des degrés d'avancement divers, mais à ce jour aucune action concrète du type création de documents qualité, de guides de bonnes pratiques ou d'organisation autour d'un référentiel quelconque n'est rapportée. Ces réseaux sont, néanmoins en connexion avec d'autres organismes de recherche, universités... etc, qui peuvent être impliqués dans des

démarches qualités voir même certifiés conformes à divers référentiels, citons par exemple l'INSERM, que nous avons perçu comme étant l'organisme s'impliquant actuellement le plus dans le développement du management de la qualité, suivi par l'INRA dont le système Qualité qui est le plus ancien est en phase d'entretien, l'université d'Orsay et celle de Lyon. **(12, 13, 14, 15)**

### 1.3 Cas du réseau LabAdmin

Le réseau LabAdmin est impliquée dans une démarche qualité et ce depuis sa création il y'a un an. En effet, les administrateurs des laboratoires gèrent quotidiennement diverses activités répertoriées ci-dessous :

- Ressources humaines
- Ressources budgétaires et financières
- Qualité
- Audit
- Systèmes d'information
- Communication
- Valorisation et partenariat
- Logistique et infrastructure
- Hygiène et sécurité

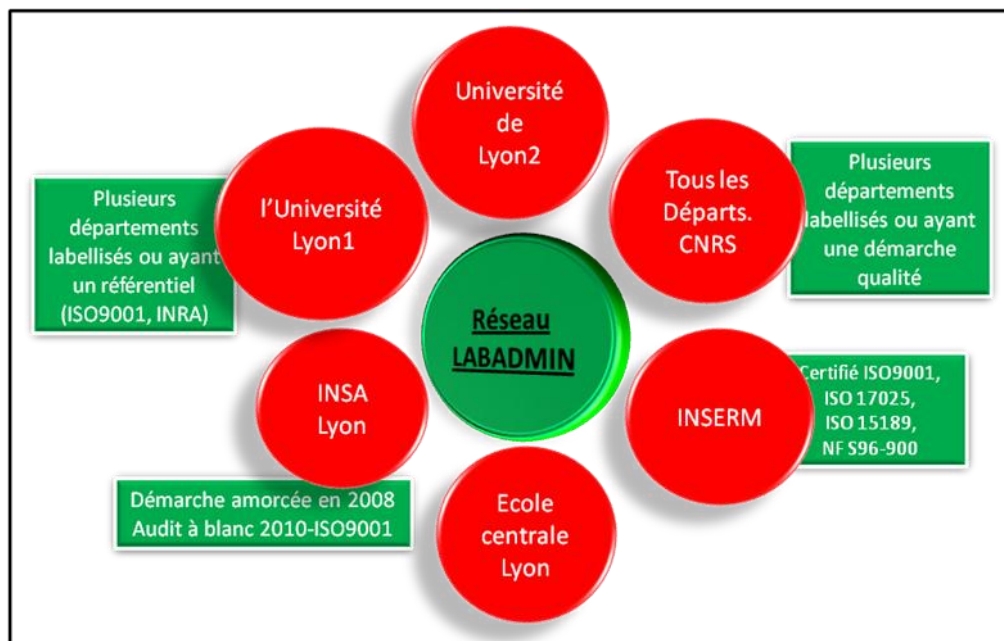
Ces activités communes à toutes les organisations, peuvent être complexifiées pour le cas du LabAdmin. Chaque interlocuteur de ce réseau, utilise des démarches administratives et documents qui peuvent être différents des autres, l'administrateur du laboratoire a pour obligation de respecter chacun des documents exigé par son interlocuteur, ce qui rend la gestion des activités précédentes très complexe.

Notre travail a pour objectif de proposer une simplification de l'organisation des services RH et BF pour ce réseau et de mutualiser leurs ressources. Nous partons du fait que les bonnes pratiques que nous tentons d'élaborer sont spécifiques métier et peuvent de ce fait, avec des variations mineures, êtres utilisées par les autres interlocuteurs du réseau voire même par les autres réseaux du MRCT. **(16, 17, 18)**

Dans le but de faciliter le choix du référentiel pour notre démarche qualité du réseau LabAdmin, nous avons schématisé la place de ce réseau dans son environnement professionnel (**figure 4**), en spécifiant ses liaisons avec des organismes externes au CNRS ayant ou pas déjà une démarche qualité avérée.



Il apparaît donc 2 principaux référentiels susceptibles de nous intéresser dans notre démarche : l'ISO9001 et le référentiel de l'INRA.



**Figure 4 :** Interactions du Réseau LABADMIN avec d'autres entités.

## 2. Présentation du réseau LabAdmin

Le réseau LabAdmin des administrateurs de laboratoires a été créé en décembre 2010, dans le cadre des réseaux de compétence de la MRCT et a reçu l'aval du CORTECH le 14/12/2010. La MRCT apporte le soutien logistique et financier au réseau. Elle veille à l'adéquation entre les objectifs du CNRS et les propositions et initiatives du réseau. Elle est l'interface entre le réseau et les instances officielles. Elle est l'interlocutrice privilégiée du comité de pilotage (CP) du réseau. Elle assure aussi, le lien entre les réseaux régionaux, les Délégués Régionaux, les Instituts du CNRS et les directions fonctionnelles. Elle favorise les partenariats avec ses autres réseaux, voire avec des réseaux d'autres organismes.

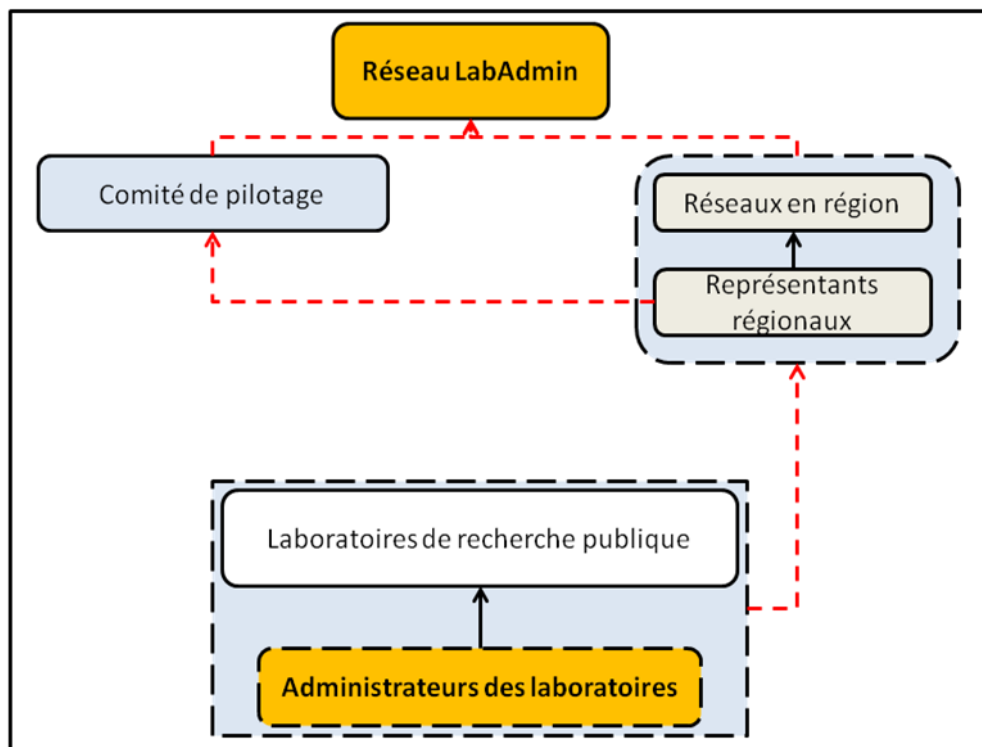
Le CORTECH, organe décisionnel de la MRCT, rassemble les 10 Instituts du CNRS et directions fonctionnelles du CNRS et s'assure que les actions menées par la MRCT s'inscrivent dans la stratégie d'établissement du CNRS (**figure 5**).

L'environnement de travail de l'administrateur de laboratoire est en effet de plus en plus fonction des évolutions emmenées par les réformes de la recherche.

Soumis la plupart du temps à de multiples tutelles (Universités, CNRS, INSERM,...), le laboratoire de recherche géré par l'administrateur se doit de rendre des comptes à de nombreux organismes qui financent la recherche (Europe, ANR, ...) et qui présentent la particularité d'avoir des contraintes administratives et financières différentes.

Ce mode multi-tutelle, impose à l'administrateur l'utilisation de systèmes d'informations divers (logiciels de gestion financière et comptable, des ressources humaines, des contrats de recherche, ...), induisant une gestion parallèles de toutes les demandes.

La vocation du réseau est de mutualiser les compétences et savoirs faire, et de contribuer à l'harmonisation des procédures de gestion administrative, financière et de ressources humaines.



**Figure 5** : Fonctionnement du réseau LabAdmin

## 2. Contextes et enjeux de l'instauration d'un système qualité dans les services RH et BF incombant aux administrateurs de laboratoires

En 2011, le réseau LabAdmin débute un projet intitulé Qualité en Administration des Laboratoires de Recherche Publique (QALReP), ayant pour objectif d'analyser les processus des divers métiers qu'il couvre, afin d'élaborer des référentiels de bonnes pratiques pour contribuer d'améliorer leur organisation et à développer leur capacité d'autoévaluation.

Le projet QALReP vise en priorité à analyser deux processus de gestion, le RH et le BF. La maîtrise de leur organisation devrait permettre d'identifier les améliorations prioritaires, et les alternatives aux contraintes administratives ou réglementaires, ce qui devrait faciliter l'accompagnement aux changements dicté par les nouvelles lois LRU et RGPP.

Il est important de noter, que l'une des exigences de la loi LRU, est de limiter à deux le nombre maximale de tutelles d'une unité mixte de recherche (UMR), contre deux à cinq en 2012, ce qui devrait simplifier à terme, les démarches de gestion administrative dans les laboratoires.

L'instauration d'un système qualité au service RH aura pour objectifs :

- Unifier les procédures administratives pour une meilleure gestion des ressources
- Mutualiser les ressources humaines et les contrats, afin d'éviter d'avoir des redondances en termes de compétences
- Améliorer la vision stratégique du recrutement, en anticipant les besoins en compétences
- Améliorer la vision sur la formation afin d'améliorer son efficacité

De même, pour le service BF les objectifs de la mise en place d'une démarche qualité dans le service seront :

- Unifier les procédures administratives pour une meilleure gestion des ressources
- Mutualisation de la gestion du budget
- Améliorer la visibilité sur les dépenses, notamment par l'instauration d'une comptabilité analytique
- Faciliter la mise à jour des bilans financiers.

### 3. Présentation du processus RH du LabAdmin

Une liste d'activités a été établie en Décembre 2011, par les membres du réseau LabAdmin, elle comporte les 8 activités suivantes:

- **Formation** : métiers, outils, réglementation, Plan de formation d'unité et suivi,
- **Gestion des emplois** : recrutement permanent, recrutement non permanent, ETPT,
- **Gestion prévisionnelle des emplois et compétences** : analyse des besoins, prospective emplois,
- **Gestion des carrières** : fiches de poste, entretien annuel, promotions, primes, distinctions, soutien aux concours,
- **Gestion des effectifs** : entrées / sorties, catégories, pyramide âge, retraite, autres types de personnels : stagiaires, formation par la recherche, scientifiques étrangers,
- **Gestion des absences** : congés, maladie, ...,
- **Management** : Organigramme, gestion de conflit, gestion de crise, motivation, accompagnement du changement,
- **Information** : veille réglementaire, diffusion, classement documentaire.

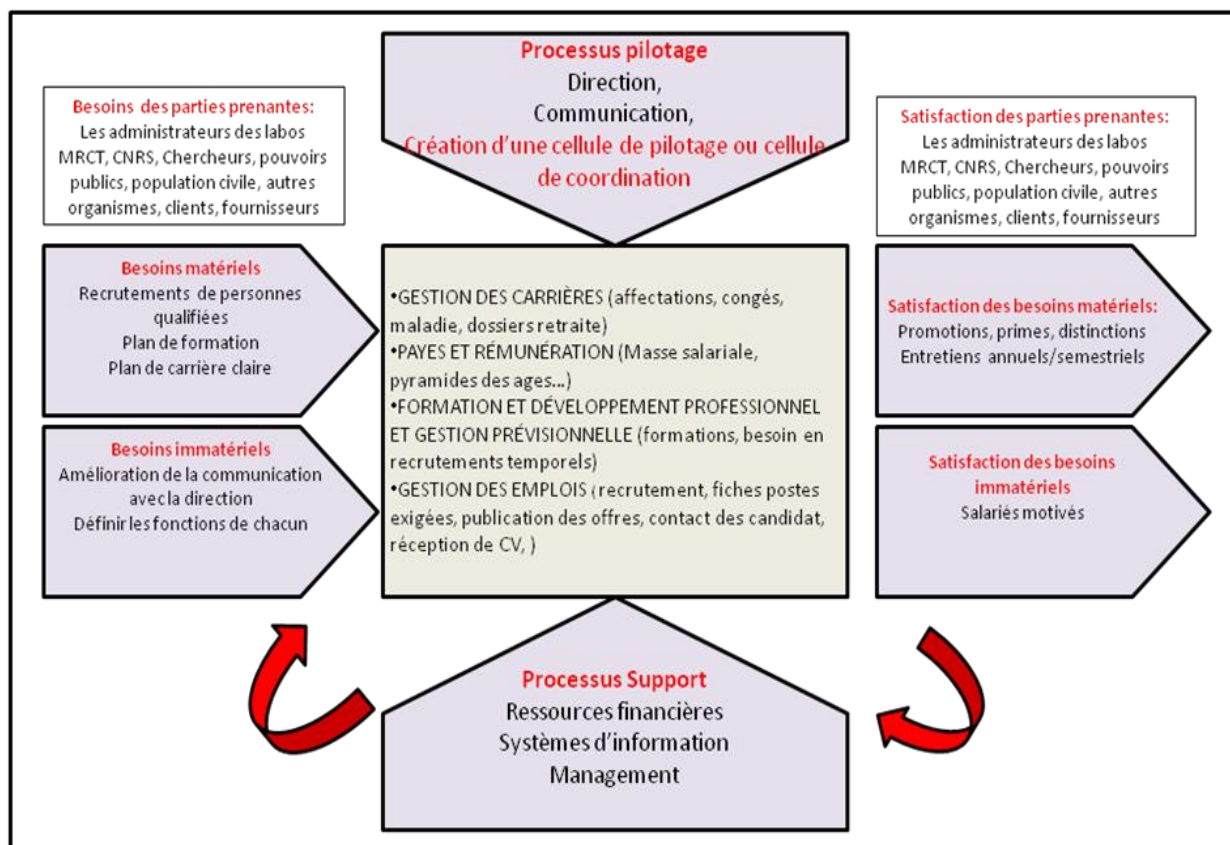
En se basant sur les besoins des référentiels normatifs (20, 21), ainsi que des retours d'expériences, une cartographie des processus des ressources humaines a été élaborée. Elle permet de visualiser d'un coup d'œil l'organisation du service, et facilite de ce fait sa gestion. Nous avons donc requalifié les fonctions précédentes en fonctions principales et activités connexes (figure 6).

Les activités principales identifiées sont :

- **Gestion des carrières** : Affectations, congés, maladie, dossiers retraite...
- **Payes et rémunération** : Masse salariale, pyramides des ages...
- **Formation, développement professionnel et gestion prévisionnelle** : formations, besoin en recrutements temporaires, entretiens avec responsables de services et direction
- **Gestion des emplois** : Recrutement, fiches postes exigées, publication des offres, contact des candidats réception de CV.

Les activités connexes possibles sont :

- Médecine du travail
- Action sociale



**Figure 6** : Cartographie du processus RH

#### 4. Présentation du processus BF du réseau LabAdmin

Les activités du service BF ont également été identifiées par le groupe de travail du réseau LabAdmin, ces activités ont fait aussi l'objet d'un travail élaboré par le ministère de la

recherche scientifique au début des réformes de l'université (19) ; une combinaison de ces deux références nous a permis d'identifier les fonctions principales suivantes:

- **Budget** : Elaboration de la structure budgétaire, Elaboration de la structure analytique, Analyse des besoins et demandes de moyens, Elaboration et répartition du budget, Réalisation, DBM, Bilan,
- **Dépenses** : achats, remboursement des frais engagés à l'occasion de missions
- **Contrats** : Négociation, gestion, justifications des dépenses, Suivi des crédits, encaissements, Clôture du contrat,
- **Recettes** : Prévisions, Facturation, Grille tarifaire,
- **Immobilisations** : Enregistrement, inventaire physique, suivi,
- **Information** : veille réglementaire, diffusion, classement documentaire,
- **Audit** : Autocontrôle, Audit interne, Audit interne.

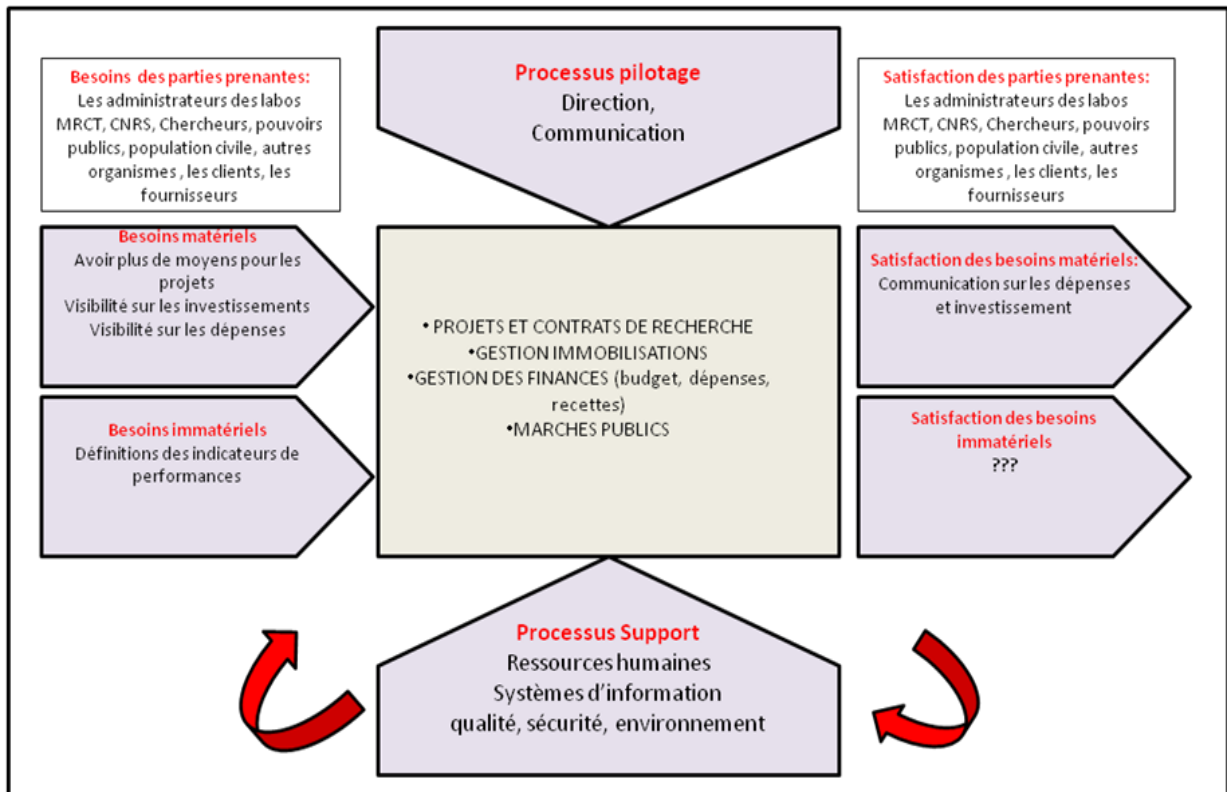
La cartographie du processus BF (**figure 7**) élaborée est basée sur le travail effectué par les membres du réseau LabAdmin, ainsi que sur les résultats des travaux du ministère de la recherche scientifique précédemment cités, ainsi que sur les retours d'expériences obtenus, puisque à ce jour aucun référentiel normatif spécifique à la gestion financière dans les entreprises publiques n'existe. Les normes comptables étant spécifiques aux entreprises cotées en bourse et qui à ce jour restent inapplicable dans l'état dans les autres petites ou moyennes entreprises [23]. De même que pour le processus RH, nous avons requalifié les fonctions précédentes en fonctions principales et activités connexes

Les activités principales sont:

- Projets et contrats de recherche
- Gestion des immobilisations (inventaires, ...)
- Gestion des finances (budget, dépenses, recettes)
- Marchés publics (Elaboration et suivi des appels d'offres, gestion des contrats,...)

Les activités connexes possibles sont:

- Information
- Audit



**Figure 7 :** Cartographie du processus BF

## 5. Réalisation d'outils d'autodiagnostic pour les processus RH et BF

Les cartographies des processus RH et BF, ont permis de mettre à jour les organisations des deux processus en prenant en compte les nouvelles exigences réglementaires. La suite logique de ces propositions est l'élaboration d'outils autodiagnostic qui permettront l'évaluation des organisations proposées, dans une vision d'amélioration continue qui aboutiront à terme à la proposition de recommandations de bonnes pratiques.

Les outils d'autodiagnostic proposés comportent les points critiques des deux processus, relevés par les agents CNRS et les administrateurs des unités de recherche **(19)**.

Ces outils sont capitalisés sous format Excel sur l'extranet du master

Ces outils seront évalués selon une grille à quatre valeurs: faux, plutôt faux, plutôt vrai et vrai avec preuve et seront accompagnés d'une analyse du risque de ces processus.



## Chapitre III : REFERENCES D'ORGANISATIONS EXTERNES AU CNRS ET REFERENCES NORMATIVES

### 1. Exemples d'organisations

Afin de nous aider dans notre démarche d'identification des critères de performance des processus BF et RH, nous nous sommes proposé de comprendre l'organisation des établissements de recherche ou des EPST pour nous en inspirer.

A cet effet, nous devons contacter à cet effet, les organismes suivants :

L'UTC

L'université de Valenciennes

L'INSERM

Les responsables communication du LabAdmin

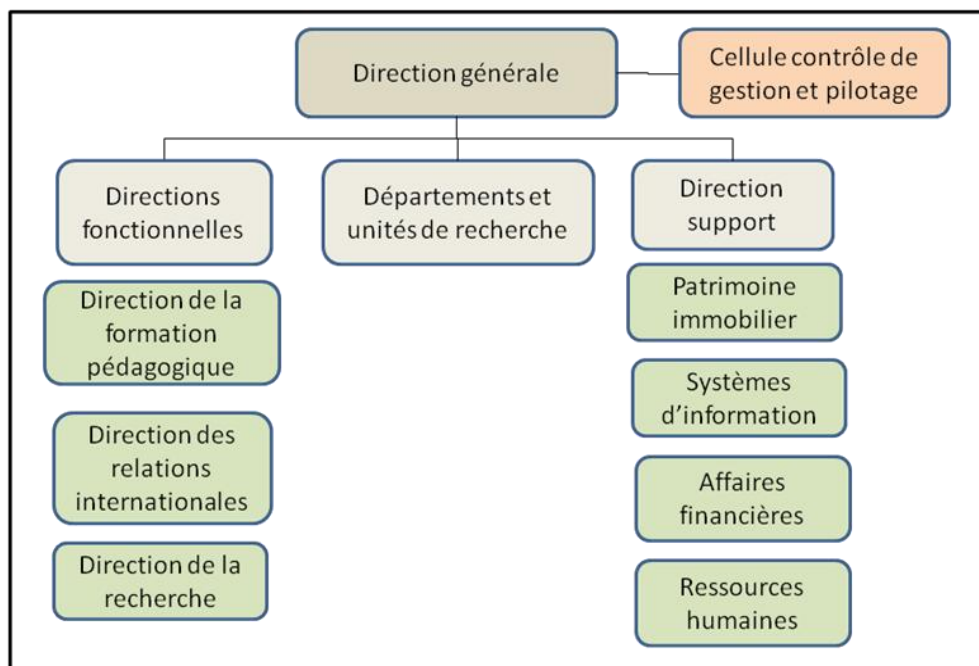
Une université au Québec

Pour l'instant nous avons pu contacter 3 organismes: l'UTC, l'université de Valenciennes et l'INSERM. Nous exposons ci-dessous leur retour d'expérience et le descriptif de l'organisation des services RH et BF de l'UTC.

#### 1.1 L'université Technologique de Compiègne (UTC)

L'UTC a été qualifié par l'AERES comme étant un bel exemple d'organisation que ce soit pour son système financier que pour la qualité de son personnel.

Nous nous sommes, donc, inspirés de son modèle organisationnel qu'on décrit ci-dessous, pour nous permettre de comprendre les avantages et inconvénients de ce système, et proposer un hybride pour le réseau LabAdmin. Nous commençons par identifier l'organigramme général (**figure 8**), puis nous nous intéresserons aux services BF et RH.



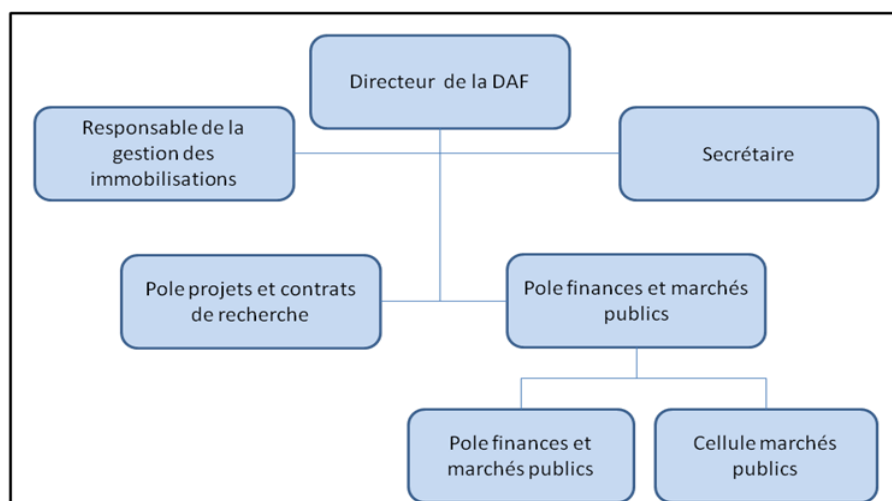
**Figure 8** : Organigramme de l'UTC



## • Organisation de la Direction des Affaires Financières

Cette direction se divise en 3 pôles selon l'organigramme présenté **figure 9**:

- Pôle Contrôle de gestion
- Pôle Exécution budgétaire
- Pôle Achats et marchés publics



**Figure 9** : Organigramme de la DAF de l'UTC

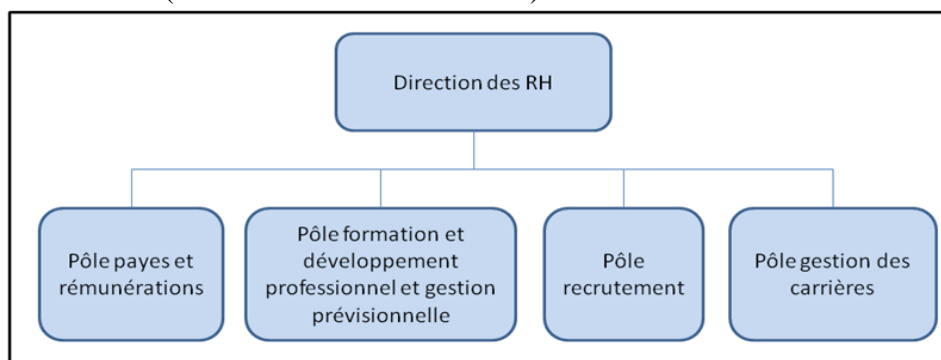
## • Organisation de la Direction des Ressources Humaines

Elle se divise en 4 pôles :

- Recrutement
- Gestion des carrières
- Payes et rémunération (masse salariale, pyramide des ages...)
- Formation et développement professionnel et gestion prévisionnelle

Une activité connexe existe au sein de ce service :

- Action sociale (aide financière et assistance) aux salariés



**Figure 10** : Organigramme de la DRH de l'UTC

## 1.2 L'Université de Valenciennes

Nous avons contacté par téléphone Mme Bonnafous (Direction des affaires managériales et financières), qui nous a expliqué l'importance de la démarche qualité dans l'université de Valenciennes, surtout dans le contexte de la réforme de l'autonomie des universités.

En effet, l'université de Valenciennes a engagé une démarche qualité dans plusieurs de ces services notamment la DRH, dont le processus est actuellement finalisé, et la DAF qui est en cours.

Le point le plus important qui a été discuté durant cet entretien, est l'importance de bien cadrer notre problématique de façon à inclure les nouvelles réformes dans notre démarche de résolution de problème.

Après cet entretien nous avons repris la PDS des services RH et BF que nous avons exposé dans le premier chapitre.

## 1.3 L'INSERM

Nous avons contacté par téléphone Mme Eva Giesen (chargées de mission auprès de la direction générale de l'INSERM) au téléphone, qui nous a longuement parlé de ses activités dans le monde de la qualité en recherche.

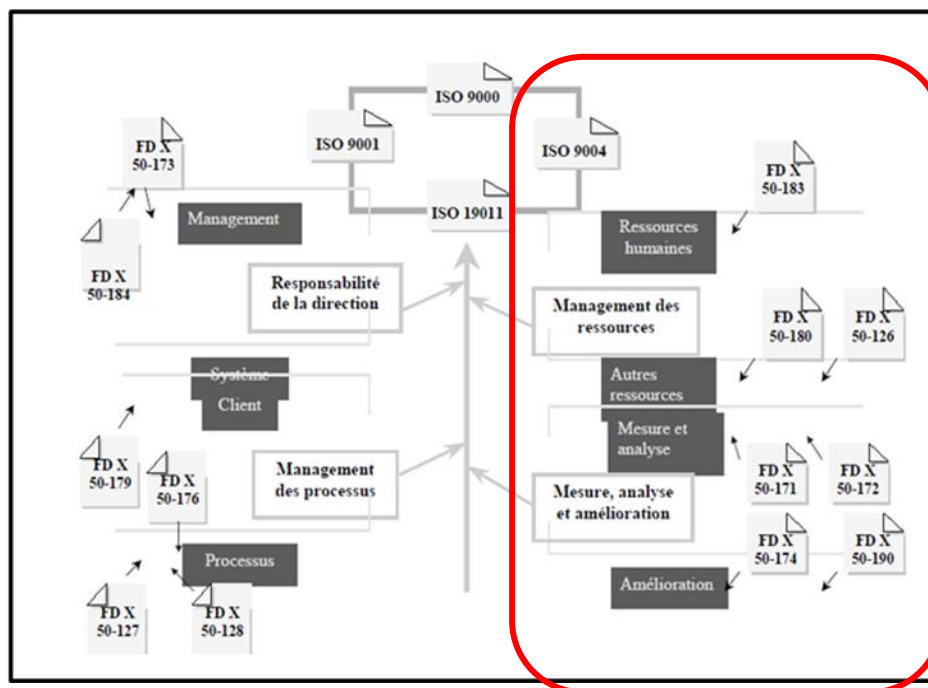
Elle nous a notamment démontré qu'on pouvait avoir des démarches différentes pour appréhender un même problème.

En effet, elle nous a suggérer la possibilité de résoudre notre problématique par la méthode classique (comme nous l'avons fait), ou alors de raisonner en terme de projet, afin de voir comment les deux services interagissent pour élaborer un projet donné.

Par manque de temps nous n'avons pas étudié cette méthode, qui peut présenter l'avantage de détecter les actions limitantes en temps, ou redondantes, et permet de visualiser les activités essentielles à ces deux services.

## 2. Normes sur le management des RH

Plusieurs normes existent pour le management des ressources humaines, la plus importante est sans doute la FD X50-183 : « Ressources humaines dans un système de management de la qualité: « Management des compétences » (20), cette norme cartographie toutes les normes impliquées dans la gestion des ressources humaines (figure 11)



**Figure 11 :** Cartographie des références normatives de gestion des ressources humaines

La norme FD X50 - 757 /ISO 10015: 1999. « Management de la qualité - Lignes directrices pour la formation », dans ce référentiel, nous pouvons trouver un exemple d'évaluation des écarts entre compétences requises et compétences disponibles, comment évaluer l'efficacité d'une action de formation et aussi un support pour l'entretien Individuel Annuel (21).

Dans le référentiel AC X50-184- mars 2004 « Prise en compte des compétences dans le management de l'entreprise Bonnes pratiques et retours d'expériences » (22, 23), un exemple de processus RH et sécurité est décrit, on y trouve comme activités décrites :

- **Evolution des compétences :** (Fiche fonction avec qualification, Fiches de poste, Tableau des polyvalences par service, Entretiens avec responsables de services et direction, Recours au personnel intérimaire)
- **Gestion du flux du personnel :** (Identification des besoins par les responsables de service, Absence du personnel (maladie, accident...)),
- **Mise en œuvre d'une politique sociale et salariale** (Convention 35h, Contrats mutuels et prévoyance, Règlement intérieur, Code du travail, Délégué du personnel)

## Conclusion

Face à l'impact socio-économique des avancées scientifiques, du contexte de raréfaction des ressources et d'une réglementation changeante au gré des réformes, les parties prenantes de la recherche, notamment les administrateurs des laboratoires, sont de plus en plus concernés par la mise en place de démarche qualité visant à assurer la maîtrise et la transparence des processus de recherche et leur amélioration continue.

Dans ce contexte, nous avons été sollicités pour contribuer à l'élaboration de guides de bonnes pratiques des services RH et BF du réseau LabAdmin. Nous avons commencé par dresser l'état des lieux de la démarche qualité dans les réseaux technologiques, puis nous avons cartographier les processus des deux précédents services en nous aidant des schémas de planification stratégique (PDS) et des retours d'expériences d'autres organismes et instituts ayant déjà élaboré des démarches qualité dans ces services, nous avons également inclus dans notre démarche les nouvelles réglementations liées à l'autonomie des université et aux nouvelles exigences vis-à-vis des organismes de recherche publics. L'élaboration des cartographies des processus, nous a emmené à dresser une première proposition d'outils d'autodiagnostic et de cartographier les risques liées aux activités déduites. Cette démarche nous a emmené ensuite à proposer un premier traçage de bonnes pratiques qui mérite d'être complété et réajusté selon les besoins des services.

Notre travail propose donc, une démarche à suivre, plus que des recommandations de bonnes pratiques. En effet, l'élaboration de recommandation de bonnes pratiques exige à la fois d'avoir des contacts avec des administrateurs de laboratoire appartenant au réseau, et d'avoir au moins une dizaine d'étude de cas de retours d'expériences, afin de pouvoir cerner de façon efficace la problématique et de proposer des bonnes pratiques réalistes et réalisables sur le terrain. Enfin dans un objectif d'amélioration, les bonnes pratiques élaborées seraient communiquées aux différents laboratoires, qui les testeraient et les commenteraient.

### Références bibliographiques

1. FD X50-550 (2001-10-01). Démarche qualité en recherche - Principes généraux et recommandations. Consulté le 14 -11-2011
2. FDX50-551 (2003-11-01). Qualité en recherche - Recommandations pour l'organisation et la réalisation d'une activité de recherche en mode projet notamment dans le cadre d'un réseau. Consulté le 14 -11-2011
3. GA X50-552 (2004-11-01). Systèmes de management de la qualité - Guide d'application de l'ISO 9001 dans des organismes de recherche - Spécificités de la recherche et illustrations de l'application de l'ISO 9001. Consulté le 14 -11-2011
4. Démarche qualité et norme ISO9001-une culture managériale appliquée à la recherche. 2008, Eva Giesen, IRD éditions
5. La démarche qualité en recherche-Une première approche expérimentale au CNRS. 2002-2004. Céline Bonamy et Karine Thomazeau. Editions CNRS
6. Loin° 2007-1199 du 10 Aout 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités

7. Compte rendu de la concertation menée avec les cadres et les agents du CNRS dans le cadre de la révision générale des politiques publiques du 31 mai au 28 juillet 2011 deuxième phase : réorganisation des processus de gestion des fonctions support. Edition CNRS.
8. Enquêtes sur les démarches qualités dans les laboratoires. Réseau Qualité en Recherche (MRCT/CNRS). 14 décembre 2011. Editions MRCT
9. Contrat d'objectifs du CNRS avec l'état. 2009-2013. Editions CNRS.
10. Poster MRCT : Béatrice YOFFO & Patrick ZABORSKI, 8ème Ecole inter-organismes « Qualité en Recherche et en Enseignement Supérieur », Montpellier, 8-10 septembre 2010
11. La démarche Qualité dans les organismes de recherche. Patrick Seta. La Rochelle, 10 Mai 2007.
12. Site MRCT : <http://www.mrct.cnrs.fr/>.
13. Présentation : Le service qualité de la MRCT. Patrick Zaborski. 1eres journées communes RCCM-RTmFm. 2-4 juin 2010, Nantes
14. Guide de bonnes pratiques organisationnelles pour les Administrateurs Systèmes et Réseaux dans les unités de recherche. 2009, Olivier Brand-Foissac, Laurette Chardon, Marie David, Maurice Libes, Gilles Requilé, Alain Rivet. Editions CNRS.
15. Guide pour la mise en place de la démarche qualité dans un centre commun de microscopie. 2010, Brigitte Gaillard-Martinie.RCCM, Editions CNRS.
16. Charte LabAdmin-annexe1, 2010: <http://labadmin.cnrs.fr/spip.php?rubrique49>.
17. Présentation du CORTECH : [http://labadmin.cnrs.fr/IMG/pdf/CORTECH\\_LabAdmin\\_14-12-2010\\_-v\\_pdf-2.pdf](http://labadmin.cnrs.fr/IMG/pdf/CORTECH_LabAdmin_14-12-2010_-v_pdf-2.pdf)
18. Document fondateur du LabAdmin :  
[http://labadmin.cnrs.fr/IMG/pdf/document\\_fondateur\\_labadmin-2.pdf](http://labadmin.cnrs.fr/IMG/pdf/document_fondateur_labadmin-2.pdf)
19. La simplification administrative de la gestion des unités de recherche. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Octobre 2008.
20. FD X50 - 183: 2002. Outils de management - Ressources humaines dans un système de management de la qualité - Management des compétences
21. AC X50-184: 2004.Management de la qualité - Management par les compétences - Bonnes pratiques et retours d'expériences
22. FD X50 - 757 /ISO 10015: 1999. Management de la qualité - Lignes directrices pour la formation
23. <http://www.bivi.qualite.afnor.org/layout/set/print/ofm/management-de-la-qualite/viii/viii-2>
24. Conseil National de la Comptabilité : <http://www.finances.gouv.fr/CNCompta/>