

12 septembre 2012, Montpellier - Dixième école inter-organismes



10 ans d'évolution du concept
« Qualité »
et de sa mise en œuvre dans
4 organismes français de
recherche publique

« Évolution des politiques qualité »



Léandre MAS, François JACQUET, Diane BRIARD, Marc MOUNIN

Plan de la présentation



Le concept **Qualité n'est pas nouveau !**

Rappel de l'évolution générale du concept au XXème siècle

La **Qualité en recherche** dans nos 4 organismes :  **cirad**,  **INRA**,  **IRD**,  **irstea**.

- Quelques jalons et faits marquants
- Les enjeux et quelques grands objectifs
- Le management intégré de la qualité avec d'autres préoccupations
- Les nouveaux critères de performance
- Le déploiement de la démarche, ces 10 dernières années, dans chaque organisme
- Et, un tableau général, récapitulatif de la mise en œuvre

Constats, nouvelles opportunités !

Et points d'attention...

Septembre 2012,
Nous fêtons la 10^{ème} école d'été de



Mais... Le concept **Qualité ne compte plus les décennies !**

Déjà en basse Mésopotamie, 18 siècles avant Jésus Christ :

- Apparition du premier système législatif connu - *code d'Hammourabi, roi de Babylone (1792-1750 av. J.C.)* - portant sur le commerce et les **garanties à apporter** aux marchandises.
- Stèle babylonienne décrivant les **procédures** à appliquer dans la fabrication des remèdes et dans leur application.

Et dans l'ancienne Égypte, 15 siècles avant Jésus Christ :

- **Contrôle de la qualité** des blocs de pierre (régularité et perpendicularité) destinés aux monuments pharaoniques (*dessins retrouvés dans la tombe d'un vizir sous les règnes de Thotmès III et Amenhetep II, datés de -1448*).

.....

En Europe, fin du Moyen Âge :

En 1498 Edition à Florence du « *movo receptaris* », **manuel d'Assurance Qualité** de la pharmacie.

En 1664 J.B.Colbert impose des **contrôles de fabrication** dans les manufactures royales, sous la surveillance des « inspecteurs des manufactures ».

En 1689 Louvois impose des contrôles qualité dans les arsenaux royaux, ainsi qu'une forme d'**audit des fournisseurs**. Dans une lettre de Vauban à Louvois, on trouve les **principes de la Qualité totale** (satisfaire les salariés, satisfaire les fournisseurs, satisfaire les clients)

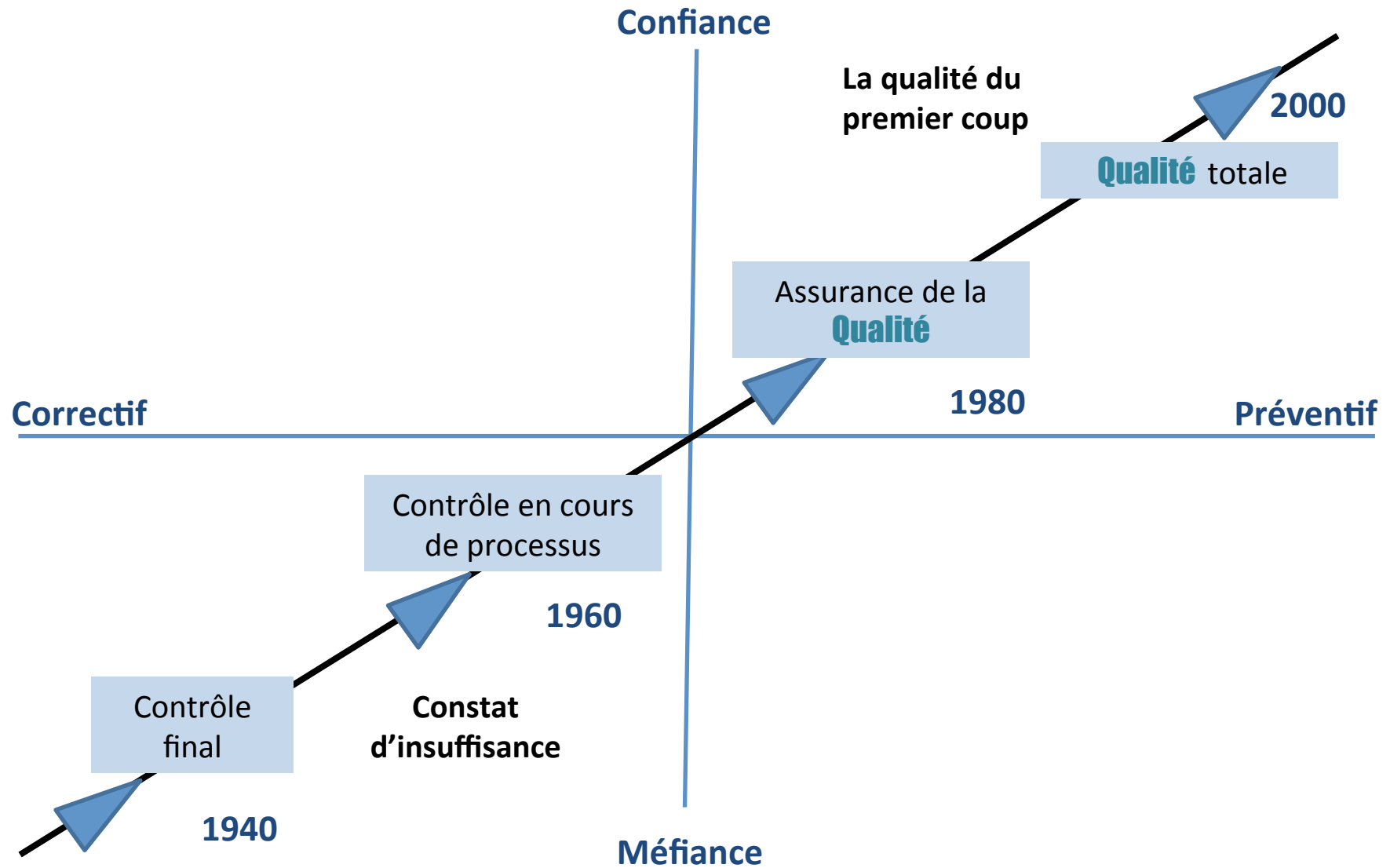
.....

Au 19^{ème} siècle, en période industrielle :

Le 29 Octobre 1823, Première législation française de portée générale sur les appareils à pression de vapeur

.....

Rappel de l'évolution générale du concept au XXème siècle



Qualité en recherche

Quelques jalons et faits marquants pour nos 4 organismes

1918 : Création de la Commission Permanente de Standardisation (France)

1926 : Création de l'AFNOR

1980 : Première norme AFNOR sur l'assurance de la Qualité

1987 : Naissance de la série des normes ISO 9000 dont l'ISO 9001, révisée en **1994**, **2000** et **2008**

1996 : *Norme ISO 14001 sur le **management environnemental** (dernière version décembre 2004);*
Norme AFNOR NF 96-900 concernant la **Qualité des centres de ressources biologiques (CRB)**
(Système de management d'un CRB et qualité des ressources biologiques d'origine humaine et microbienne, **révisée en 2011** avec extension à tous les CRB)

1999 : **Norme ISO 17025** (établit les exigences générales de compétence pour effectuer des essais et/ou des étalonnages, y compris l'échantillonnage - **révisée en 2005**)

2001 à 2004 : Série de fascicules de documentation et du guide d'application qualité en recherche
AFNOR FD X50-551, FD X50-552 / GA X50-553

2003 : Edition de la norme NF X 50-110 sur la qualité en expertise

2010 : *Norme ISO 26000 , Lignes directrices relatives à la **responsabilité sociétale***

Après les secteurs industriels et commerciaux, les services et en particulier les services publics
(services de l'Etat, collectivités locales, cabinets d'avocats, banques, compagnies d'assurance...)
sont en démarche qualité

Des enjeux pour la recherche

dans le contexte de la mondialisation

➤ Enjeux scientifiques

- Donner confiance en la fiabilité des méthodes employées, des résultats produits et de leur transmission
- Faire face à l'explosion des volumes et natures d'informations
- Eviter les pertes d'informations et de connaissances...

➤ Enjeux humains, sociaux et environnementaux, « Science et confiance »

- Fin du mythe scientifique du XIX siècle
- « Droit de regard de la société » sur la recherche
- Risques liés à une diffusion sans précautions des informations ; risques liés à un manque d'information sur les incertitudes liées aux résultats...

➤ Enjeux économiques et financiers

- Maintien d'une recherche compétitive (alors que les coûts sont en forte croissance)
- Augmentation de la part des financements par appel à projet
- Garantir la qualité de la production pour la valoriser (Importance des brevets, logiciels, savoir-faire...)
- « Judiciarisation » de la société...

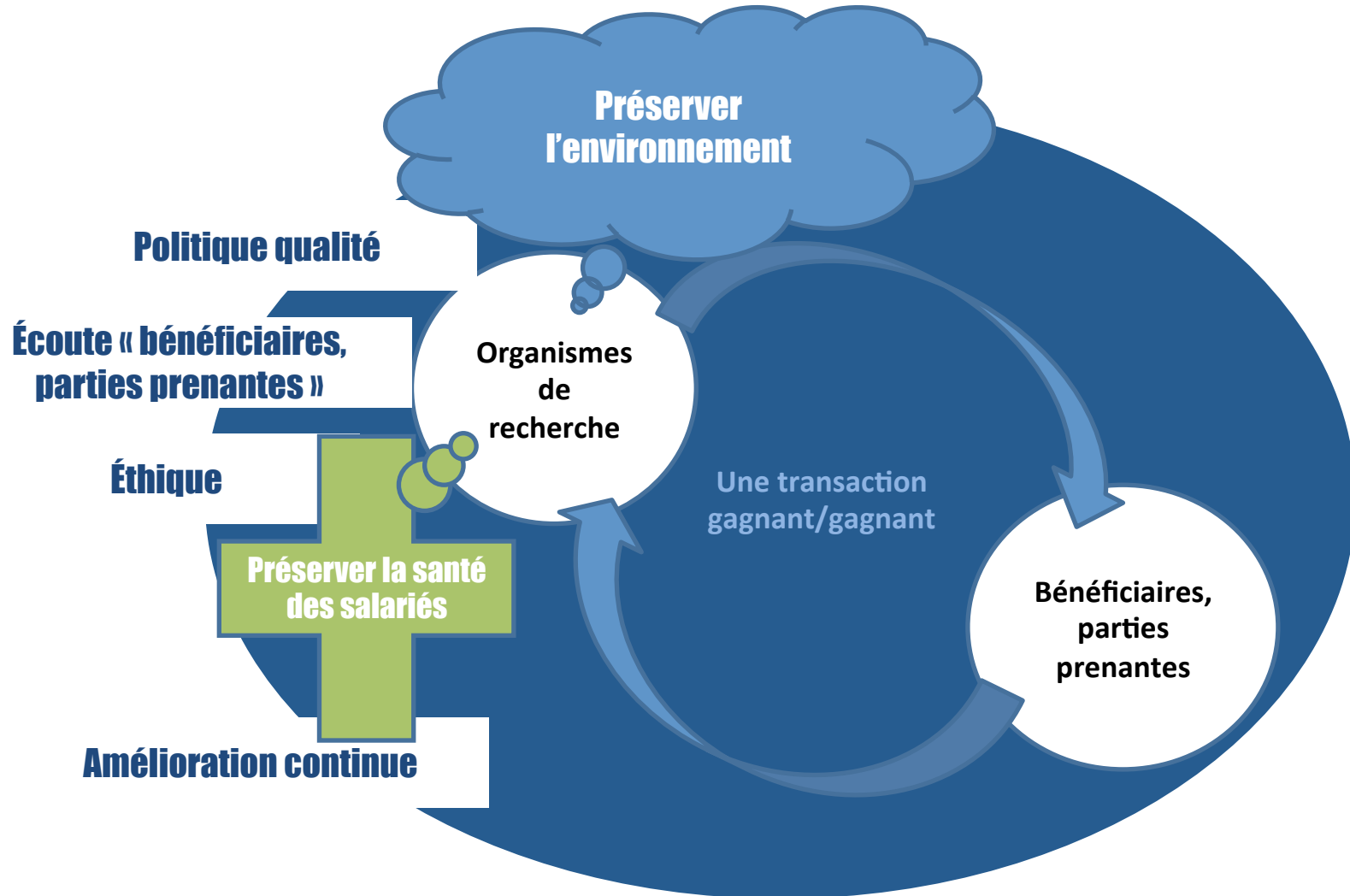
Quelques grands objectifs **Qualité** pour nos organismes

Dans une logique d'amélioration continue

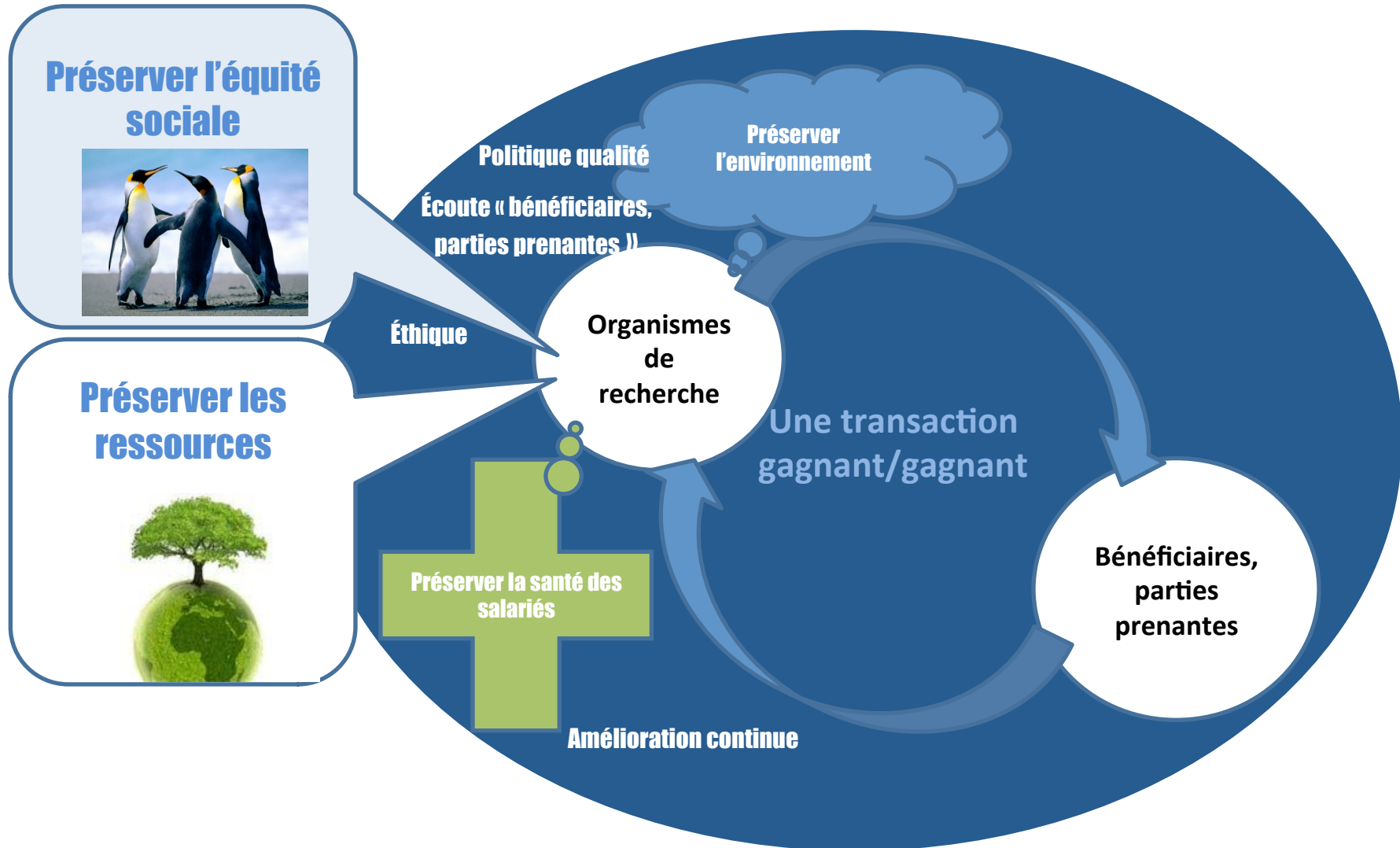
- Assurer la **traçabilité** des travaux de recherche
- Améliorer la **fiabilité** de résultats mesurables et la prouver
- Donner des **garanties** quant à :
 - la qualité des équipements, données, méthodes et matériels fournis aux partenaires et bénéficiaires de la recherche
 - la pérennité des données et des applications informatiques
 - la qualité des services rendus par les fonctions d'appui notamment vis-à-vis des partenaires et bailleurs
 - l'efficacité et l'efficience des processus de gestion
- Contribuer à la **maîtrise des risques**
- Et contribuer au **développement durable**

Le management intégré de la « **Qualité** »

Aujourd'hui, nos organismes tendent à intégrer leurs systèmes de management de la qualité et d'autres domaines :



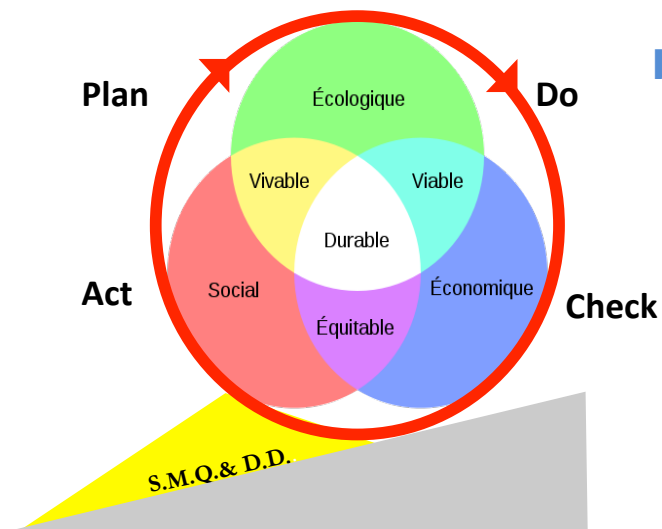
Et... la prise en compte du **développement durable**



Les nouveaux critères de performance

Fournir des connaissances, des résultats, des expertises, des formations, des prestations de services :

Fiables et répondant à la demande, produits avec efficacité et efficience, et dans les délais prévus... tout en préservant l'environnement, la santé des salariés, les ressources naturelles et en veillant à une équité sociale.



bénéficiaires, parties prenantes

personnel

environnement

ressources

social

économie



Qualité et développement durable ces 10 dernières années

... 2000 01 2002 03 2004 05 2006 07 2008 09 2010 11 2012

Management de la qualité

Référentiels :
ISO 9001,
ISO 17025,
NF S 96-900 ...

Périmètre

Tout CIRAD : Iso 9001, ISO 17025, NF S 96-900, Expertise (bonnes pratiques et charte nationale)

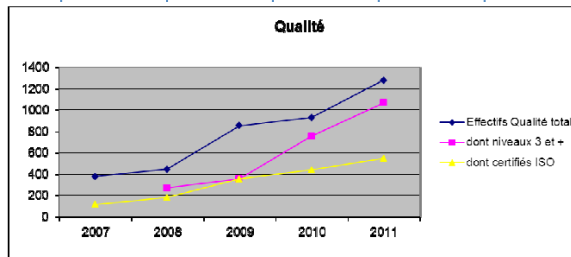
Engagement de la direct°

Plans d'actions :
Processus de production
Processus d'appui
Processus de direction

Indicateurs annuels :

- Inscrits dans le contrat d'objectifs 2008-2011 avec l'État

- Effectifs en démarche qualité



Contrat d'objectifs 2008-2011

1279 soit + de 70% de l'effectif total (1800 agents cdi)

21

34

223

301

375

445

853

929

Management Prévention, Santé au travail et Environnemental ISO 14001

Périmètre

Tt CIRAD Prévention - santé au travail - biosécurité Tt CIRAD Iso 14001 par localisation (sites)

Engagement de la direct°

Plans d'actions
• Bilan carbone®
• Gestion des déchets
• Autres (énergie, déplacements ...)

1er

2ème

3ème

Développement durable Iso 26000

Périmètre

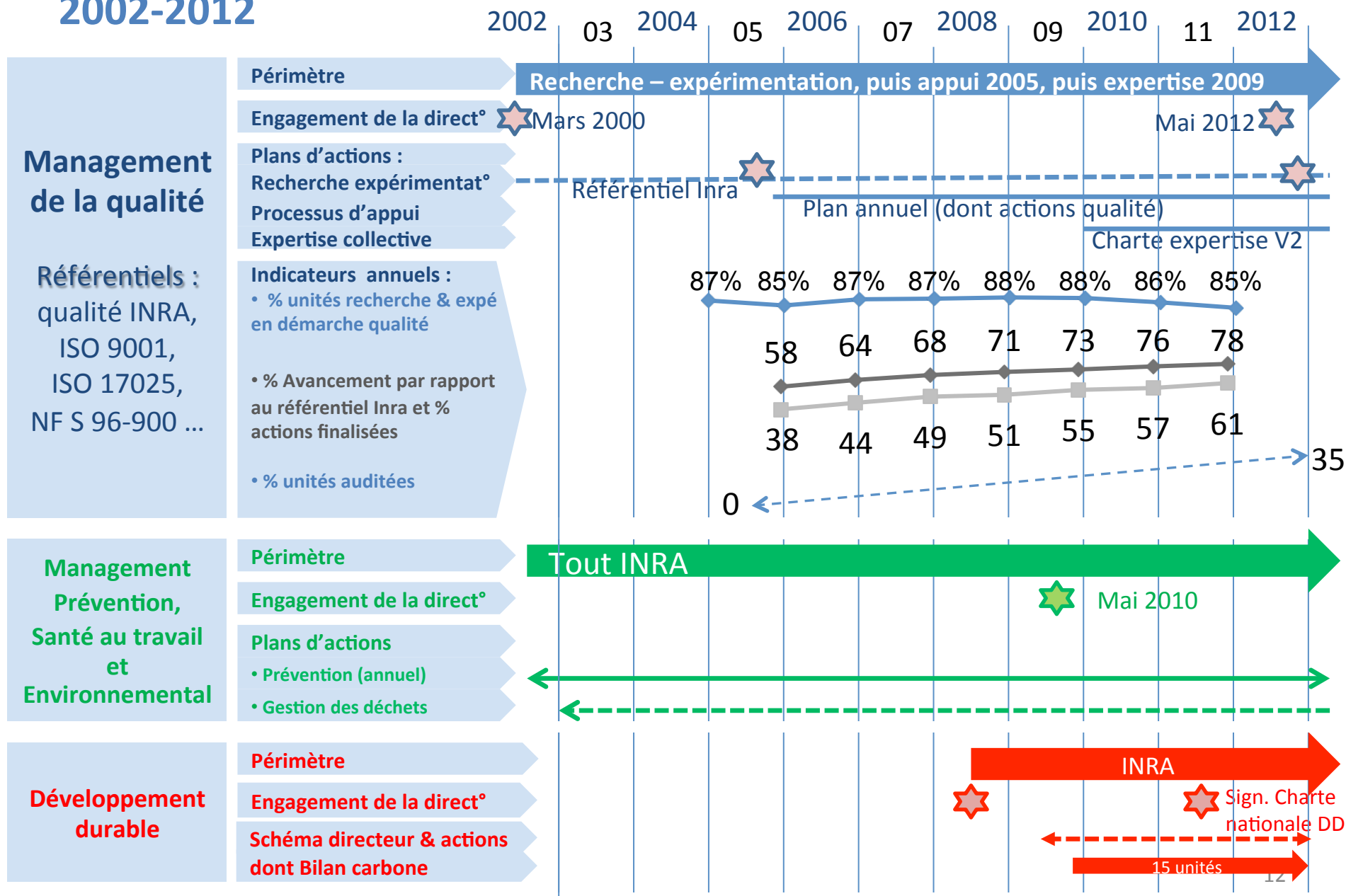
Tt CIRAD Iso 26000 DD

Engagement de la direct°

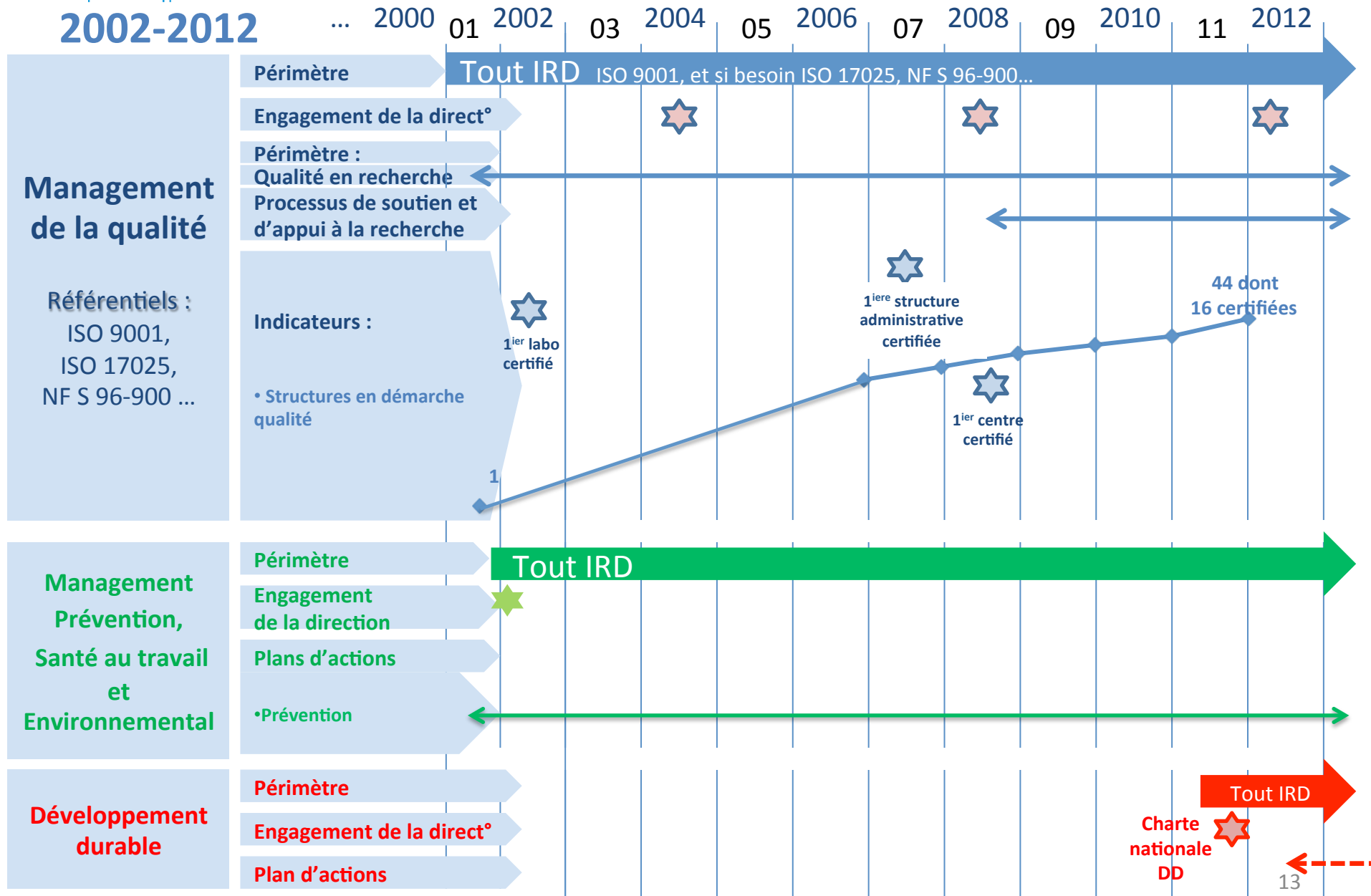
Plan d'actions

11

Qualité, prévention et développement durable ces 10 dernières années



Qualité et développement durable ces 10 dernières années





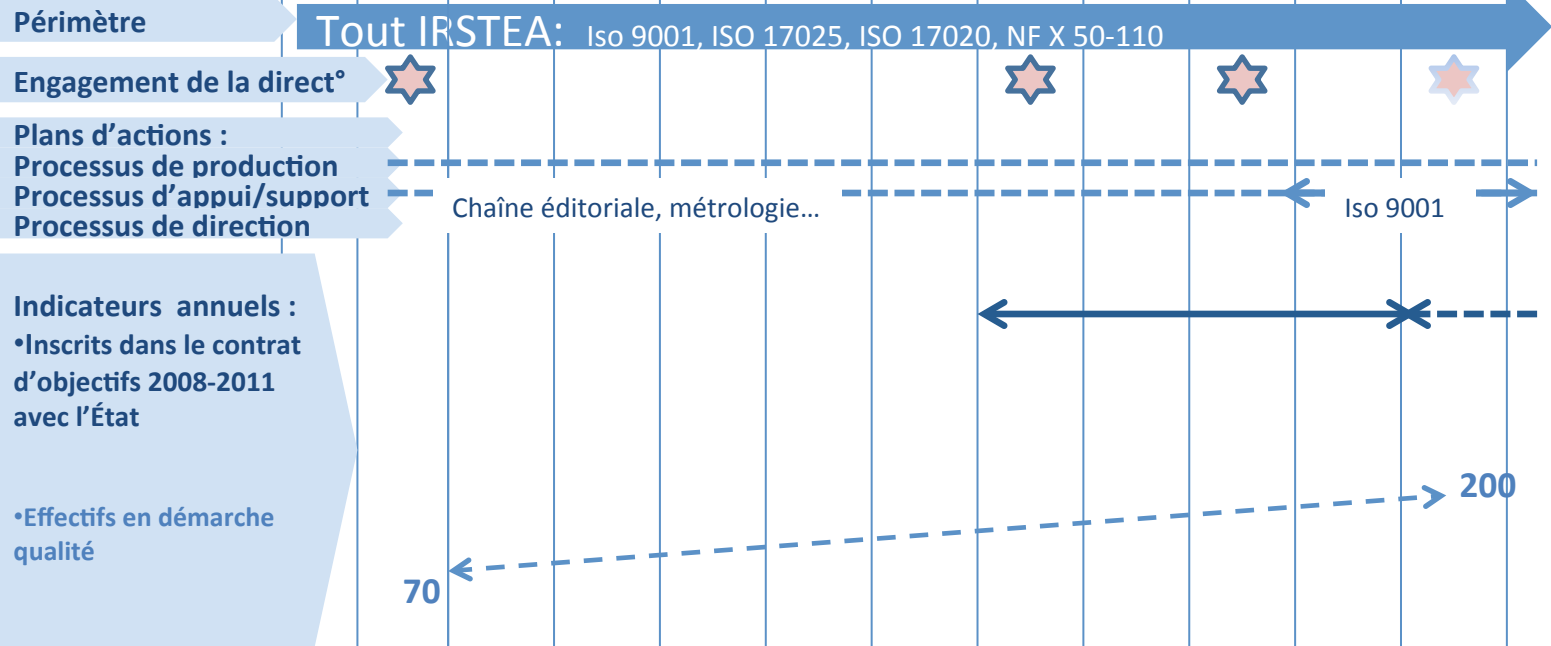
Qualité et développement durable ces 10 dernières années

2002-2012

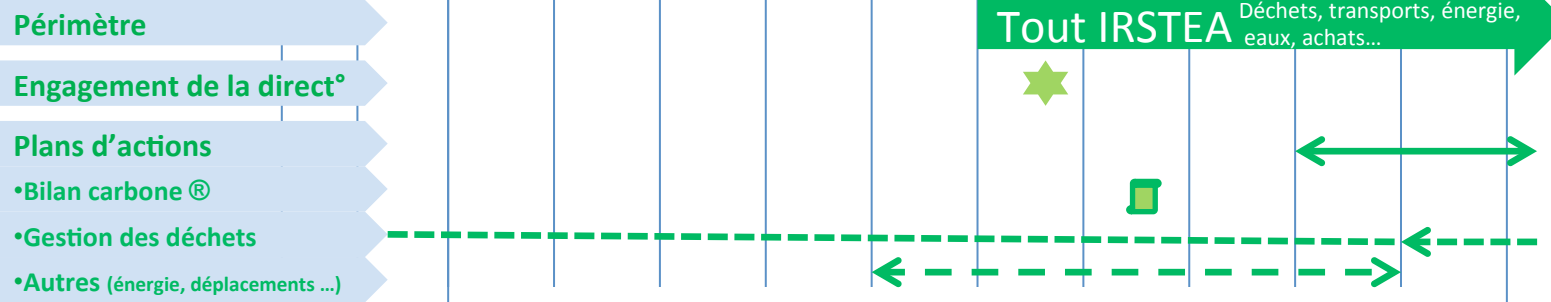
... 2000 01 2002 03 2004 05 2006 07 2008 09 2010 11 2012

Management de la qualité

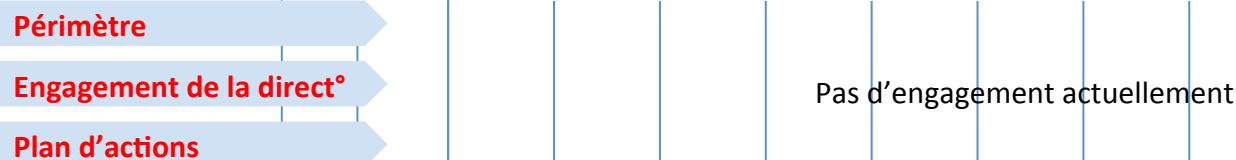
Référentiels :
ISO 9001,
ISO 17025,
ISO 17020
NF X 50-110 ...



Management Prévention, Santé au travail et Environnemental



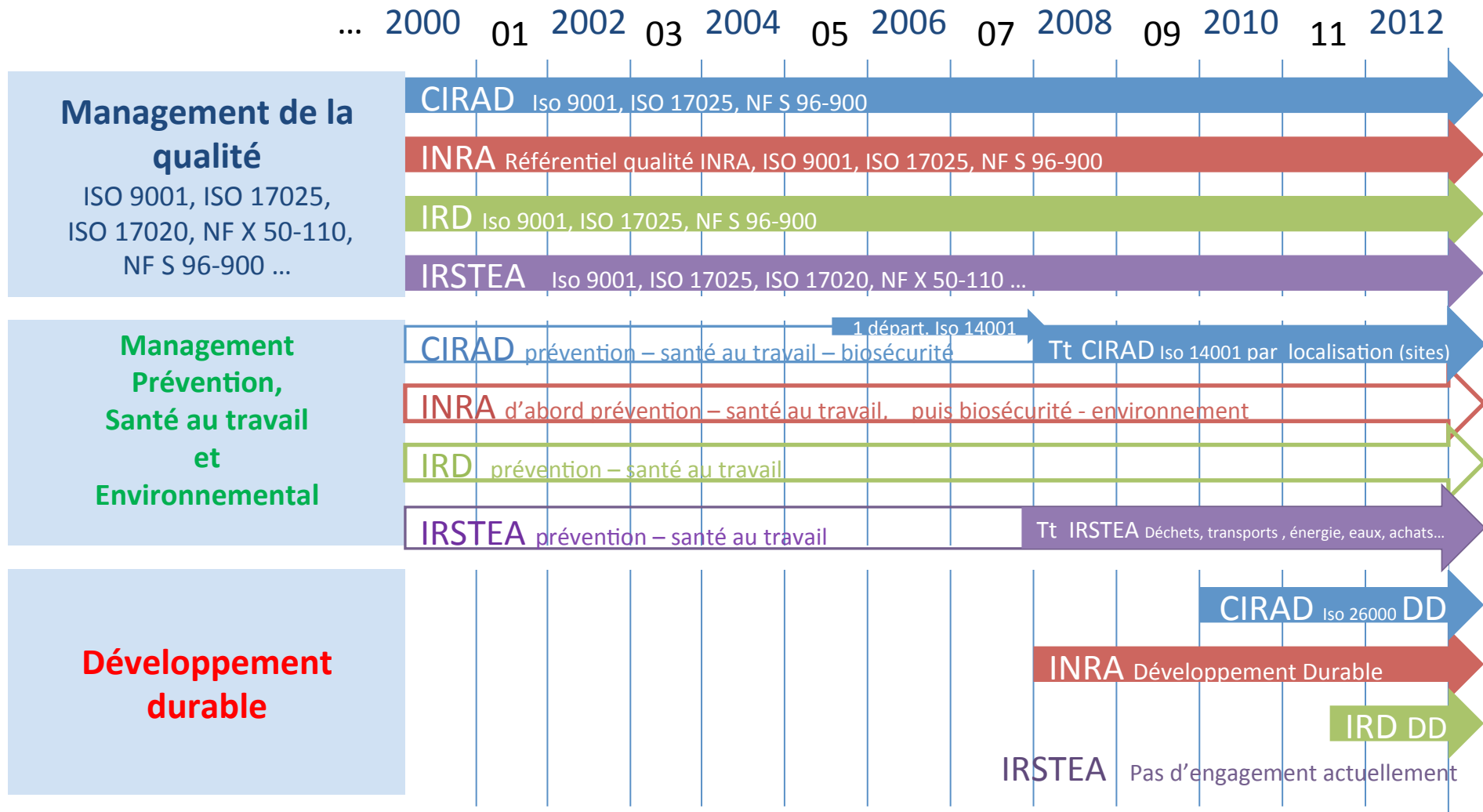
Développement durable



2002-2012

Récapitulatif

Déploiement de la qualité dans nos 4 organismes cette dernière décennie



Constats et nouvelles opportunités

➤ Constats :

- Convergence des objectifs de nos 'Politiques qualité' avec des dispositifs prenant en compte les spécificités des 4 organismes,
- Adhésion-implication des scientifiques en progrès, mais pas encore générale,
- Difficulté à associer les démarches management / processus d'appui / processus de « production »,
- **Contrainte budgétaire** dans la compétition pour les financements → raréfaction des moyens pour la démarche qualité ;
- **Et, nouvelles exigences** : fournir les données aux revues, en plus des résultats,

...

➤ Nouvelles opportunités !

Dans un contexte d'optimisation de moyens publics (ressources humaines et financières) et de financement compétitif de la recherche, démontrer **l'efficacité et l'efficience** de la démarche pour :

- Minimiser les ressources à mobiliser (dont temps-chercheurs) et les coûts induits par la non-qualité,
- Faciliter le pilotage des projets et donner des garanties sur la traçabilité et la fiabilité des résultats,
- Améliorer les processus de supports et de soutien à la recherche.

Points d'attention...

- **Partage des savoirs et performance publique** : La question est moins la classique gestion des connaissances que le partage des savoirs.

La liste est longue des causes de perte de connaissances et de savoir-faire, donc de baisse de la performance des structures publiques. La diminution des effectifs, les départs d'experts, les mobilités, la réingénierie des processus, les évolutions des missions et des stratégies, l'antagonisme entre action à court terme et effets à long terme, les nouveaux métiers et chaînes de valeur, les replis sur soi individuels ou collectifs...

À l'inverse, certaines tendances poussent à l'échange et au partage qui améliorent la performance collective : nouvelles technologies, génération Y, développement de la transversalité, du mode projet, des partenariats, recherche de fluidité, d'agilité, de réactivité, complexité croissante des situations et associations d'expertises.

.../...

Points d'attention...

- **De l'initiative d'excellence à l'action** (*installation des UMR, émergence des IDEX...*) : la conception et le calage des procédures et des outils doivent être pensés en termes d'appui et de « facilitation » des projets à construire. ***Cela implique que la gouvernance, l'organisation, l'ingénierie interne, la communication et les pratiques en matière de gestion soient pensées de concert.***
- **Attention au décalage avec la réalité** : ***il faut construire les indicateurs après une écoute approfondie des agents et des utilisateurs*** au sein de groupes de travail qui rassemblent tous les maillons de la chaîne hiérarchique et toutes les parties prenantes.
- **La communication positive** : le terme "positif" doit s'entendre au sens scientifique : la vérité des faits, la transparence des données, la clarification du contexte, l'attention aux effets, la mesure des résultats. La meilleure manière de réaliser cette communication vraie est ***d'impliquer les agents dans son élaboration et de leur donner une autonomie suffisante pour en être les messagers.***



© Arne Naevra

MERCI
POUR VOTRE ATTENTION
Des questions ?

Léandre MAS



François JACQUET



Diane BRIARD



Marc MOUNIN





© Arne Naevra

Sources et Remerciements

AFNOR Qualité - Responsabilité managériale - Évolution des systèmes qualité - MAQ-A-II-37-

Patrick GAGNAIRE, associé, responsable du secteur public, **Algoé**

Ollivier LENOT, Senior Manager, **Deloitte Conseil**

Norbert ALTER, professeur de sociologie à l'université Paris Dauphine - **Acteurs publics n°86 – Juillet-Aout 2012**

Pierre-Alain DOUAY, délégué général de l'association **Communication publique**