

Mastère Spécialisé Normalisation Qualité Certification et Essais

2010 - 2011

Université de Technologie de Compiègne

Mémoire de thèse professionnelle

**Proposition d'une démarche qualité de style Démarche
d'Amélioration Continue au sein de la Direction de
l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de
l'Innovation (DESRI)
du Conseil régional de Picardie**

Présenté par David Regnard

Stage effectué au cours de l'année 2010 - 2011 au Conseil régional de Picardie.

Encadrement : Jean-Pierre CALISTE



MS-NQCE est un Mastère Spécialisé bénéficiant de la marque collective propriété de la Conférence des Grandes Ecoles.

Résumé / Summary

Français :

Les collectivités territoriales s'inscrivent progressivement dans des démarches qualités, voire la certification. Le Conseil régional de Picardie s'est lui aussi inscrit dans cette voie.

Ainsi, la Direction de l'Administration Générale est la première direction ayant obtenu la certification ISO 14001 en mai 2010 sur son Système de Management de l'Environnement. Cette norme a pour but d'améliorer de façon continue ses pratiques pour la conduire à maîtriser et à réduire les impacts de ses activités sur l'environnement.

La Direction de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (DESRI), dans un contexte économique et politique en perpétuelle mutation, souhaite s'inscrire elle aussi, non pas dans une certification, mais dans une Démarche d'Amélioration Continue (DAC) dans ses départements Enseignement Supérieur et Recherche.

Cette volonté s'explique par des enjeux organisationnels, fonctionnels, économiques, politiques ou encore stratégiques.

Cette mise en œuvre de la DAC a permis de faire une photo organisationnelle et fonctionnelle de la DESRI à l'instant « t », et de faire un état des lieux des processus existants, de les créer, de définir ou redéfinir la cartographie des processus et les décrire.

Cette démarche aura donc aussi permis de sensibiliser les agents de la DESRI à la « Qualité ».

English :

Territorial collectivities are little by little part of an approach towards quality and certification. The Regional Council of Picardie is now following this way too. So the Direction of the General Administration is the first one to get the 14001 ISO in May 2010. This standard is aiming at the improvement of our habits in the long run to enable us to control and reduce the impacts of our way of life on the environment.

The Direction of Higher Education, of Research and Innovation (DHERI), in an economical and political context in a continual mutation, wants to be part too not on certification basis but on a continuous improvement approach in its Higher Education and Research departments.

This will be explained by either organizational, functional, economic, political or strategic challenges.

This starting off by the continuous improvement enabled to give a view of the organization and the function of the Direction of Higher Education, of Research and Innovation at a precise moment and to establish an inventory of the methods when they existed, to create, to precise or make a new list of methods in order to describe them. Then, this approach will also have enabled to make the DHERI's colleagues aware of the Quality.

Remerciements

Mes premiers remerciements s'adressent à Manuel Majada (enseignant chercheur à l'UTC) qui m'a poussé et encouragé à faire ce Mastère NQCE dont il me disait régulièrement le plus grand bien, et Nathalie Van Schoor (Directrice des Relations Humaines du Conseil régional de Picardie) qui m'a appuyé et soutenu dans le cadre de cette démarche de diplomation et d'évolution professionnelle.

Je tiens bien évidemment à remercier chaleureusement Jean Pierre Caliste pour la transmission de son savoir, de son savoir faire et savoir être, pour la manière dont il a su tirer le meilleur de nous-mêmes et pour ses encouragements permanents, ainsi que Robert Vazille pour ces précieuses séances de vie concrète en entreprise.

Je remercie également mon épouse Nathalie, mes enfants Valentin et Léo qui m'ont accompagné pendant cette année universitaire 2010 - 2011.

Je souhaite aussi remercier mes collègues de la DESRI qui m'ont beaucoup aidé dans ma démarche, je citerai en premier lieu Stéphanie Lesur, Delphine Popiers, Laëtitia Gerbe, Agnès Delahaye, Philippe Musidlak, Karl Tourais, Anne Wyart, Eléonore Deprez et Brenda Dole Conseil.

Je n'oublie pas de remercier dans la cohorte NQCE 2010-2011 : Léopold, Françoise, Lie, Borzoo pour tous les échanges fructueux que nous avons pu avoir à l'occasion des séances de travail.

SOMMAIRE	<u>3</u>
I - Introduction	<u>6</u>
I.I Le contexte de la formation NQCE et le parcours professionnel	<u>6</u>
I.I.I Contexte de la formation	<u>6</u>
I.I.II Présentation du parcours professionnel	<u>6</u>
I.II La collectivité territoriale.....	<u>7</u>
I.II.I La région Picardie : localisation	<u>7</u>
I. II.II Histoire de la collectivité territoriale - Le Conseil régional	<u>8</u>
I II.III L'Institution régionale	<u>8</u>
I II.IV Les compétences.....	<u>9</u>
I II.V Un avenir en question	<u>9</u>
I II.VI Organigramme de la Région Picardie et de la DESRI	<u>10</u>
I II.VI.I Organigramme du Conseil régional de Picardie	<u>10</u>
I II.VI.II Organigramme de la DESRI.....	<u>11</u>
I.II.VII Fonctionnement de la Région Picardie.....	<u>12</u>
I.II.VIII L'assemblée régionale	<u>12</u>
I.II.VIII.I La Commission Permanente	<u>13</u>
I.II.VIII.II Le Conseil Economique, Social et Environnemental Régional.....	<u>13</u>
II - Le projet de Démarche d'Amélioration Continue	<u>13</u>
II.I Contexte du projet	<u>13</u>
II.II.I Diagnostic	<u>13</u>
II.II.I.I La qualité au sein de la Région Picardie	<u>14</u>
II.II.I.II Les processus à la DESRI	<u>14</u>
II.II.I.III Le fonctionnement interne de la DESRI	<u>14</u>
II.II Objectif global	<u>15</u>
II.III Objectifs de la DESRI	<u>16</u>
II.III.I Problématique	<u>16</u>
II.IV Qui sont les « clients » de la DESRI ?.....	<u>19</u>

III Méthodologie	19
III.I Conduite de l'action	19
III.II Ne pas détruire l'existant	21
IV Déploiement	22
IV.I Le pilotage	22
IV.I.I Le pilotage de l'animation	22
IV.I.II Les contraintes	23
IV.II L'animation	23
IV.II.I L'animation de l'implication	23
IV.II.II La liste des freins à l'animation	24
IV.III La formalisation	26
IV.III.I Identification des fonctionnements et cartographie DESRI.....	26
IV.III.II Description de processus.....	29
IV.III.III Les indicateurs associés aux processus	32
IV.IV Agir sur les dysfonctionnements et les résistances aux changements	36
IV.IV.I Logigramme de traitement des dysfonctionnements.....	36
IV.IV.II Les résistances aux changements.....	37
V Bilan et perspectives	37
V.I Bilan	37
V.II Perspectives	38
VI Conclusion	38
VII Bibliographie	39
LEXIQUE	39
ANNEXES	40

I - Introduction

« Nature n'endure mutations soudaines sans grande violence » voilà ce qu'écrivit François Rabelais dans son livre Gargantua en 1542. C'est ainsi que près de 5 siècles plus tard, ces propos restent encore d'actualité. En effet, au travers de ce mémoire intitulé « Proposition d'une démarche qualité de style Démarche d'Amélioration Continue au sein de la Direction de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (DESRI) du Conseil Régional de Picardie », c'est un peu l'esprit qui pourrait animer ce projet à la lumière de la tâche à accomplir.

Il vous est donc proposé dans une première partie de visiter le contexte de la formation Normalisation Qualité Certification Essais (NQCE) et le parcours professionnel du chef de projet qui présentera la collectivité territoriale dans laquelle le projet est développé. Une deuxième partie présente la Démarche d'Amélioration Continue (DAC) dans son contexte, ses objectifs, ses parties prenantes. La troisième partie est consacrée à la méthodologie employée et la quatrième au déploiement de la DAC. Enfin, le point sur l'ensemble de la démarche est fait dans les cinquième et sixième parties qui seront illustrées par des perspectives.

I.1 Le contexte de la formation NQCE et le parcours professionnel

I.1.1 Contexte de la formation

Arrivé en 1998 au Conseil régional de Picardie au sein de la Direction de la Formation en tant qu'assistant de mission au service de l'apprentissage, je suis resté 6 ans sur ce poste avant d'intégrer la Direction de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en 2004. J'y occupe le poste de chargé de mission enseignement supérieur depuis maintenant 6 ans. De part les missions qui m'ont été attribuées et en tant que chef de projet pour la mise en œuvre de l'Université Numérique Régionale dans les universités, j'ai été et je suis encore amené à travailler avec l'UTC en tant que partenaire universitaire. C'est à ce moment que le déclic qualité s'est fait en moi.

En effet, le chef de projet Université Numérique Régionale (UNR), Manuel Majada, m'a présenté la démarche qualité qu'il souhaitait apporter au chantier de l'UNR. J'ai été conquis par la démarche et j'ai donc souhaité faire partager la collectivité régionale de ce savoir faire.

Après une présentation de mon projet de Démarche d'Amélioration Continue au Directeur-adjoint de la DESRI et avec l'appui des Relations Humaines, j'ai intégré le Mastère NQCE à l'UTC.

I.1.2 Présentation du parcours professionnel

Au service du Conseil régional de Picardie depuis maintenant 13 ans, j'ai acquis une connaissance de la collectivité territoriale, du milieu de l'enseignement supérieur, de la formation et de ses plus proches partenaires institutionnels ou universitaires.

En effet, je participe très activement, en tant que chargé de mission, à la mise en œuvre des politiques d'aide à destination des étudiants picards mais aussi à sa promotion auprès de nos partenaires.

J'ai donc pu construire et/ou gérer des politiques d'aide comme par exemple la mobilité internationale.

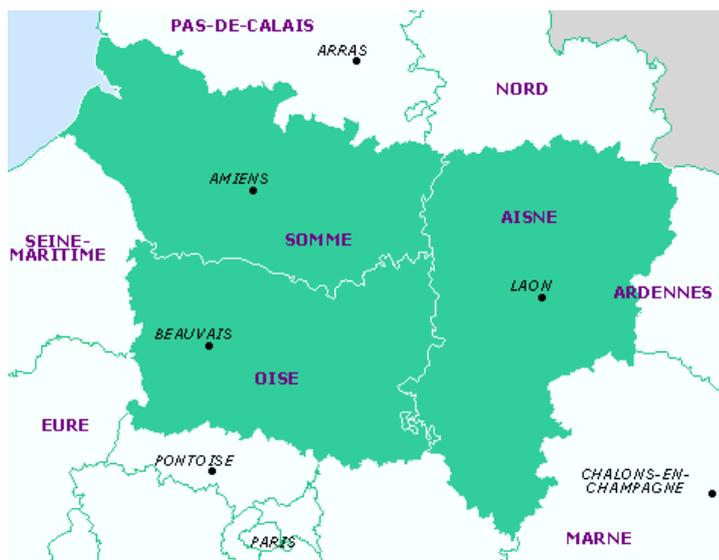
Par ailleurs, sur les dispositifs Coursus Picardie à destination des étudiants, j'ai travaillé ou travaille encore au suivi des aides suivantes : santé, transport, logement, et bourses sociales. Je porte moi-même des actions pour les étudiants en matière de culture. Toutes ces actions répondent aux attentes et aux besoins des citoyens et des étudiants.

Ainsi, dans le cadre des missions qui m'ont été confiées à la Région, j'ai eu à mettre en place ou gérer des projets d'importance comme l'Université Numérique Régionale, la carte multiservices dans les établissements d'enseignement supérieur picards ou encore l'organisation de manifestations en Picardie du type Semaine de la Recherche et de l'Innovation.

Ainsi, je souhaite teinter de la couleur de la qualité les prochaines actions ou projets dont j'aurai la charge. C'est pourquoi j'ambitionne, au travers du mastère NQCE, d'apporter une nouvelle dimension dans la manière d'aborder les projets qui me seront confiés.

I.II La collectivité territoriale

I.II.I La région Picardie : localisation



I. II.II Histoire de la collectivité territoriale - Le Conseil régional

☞ 30 juin 1955 : le décret Pflimlin lance le « programme d'action régionale » qui établit 24 programmes économiques d'action régionale.

☞ 2 juin 1960 et 14 mars 1964 : deux décrets transforment ces programmes d'action en circonscriptions d'action régionale dotées d'un préfet. Il sera donc créé une Commission de Développement Economique Régionale (CODER). C'est une assemblée consultative qui assiste le préfet de région dans la coordination des actions de l'Etat dans la région.

☞ La loi du 5 juillet 1972 crée les conseils régionaux. Les circonscriptions d'action régionale cessent d'être de simples territoires pour devenir des Etablissements Publics Régionaux (EPR).

☞ La Loi de décentralisation du 2 mars 1982 met en place l'élection des conseillers régionaux au suffrage universel direct, pour un mandat de six ans renouvelable avec une première vague de transfert de compétences. Les Régions deviennent des collectivités territoriales à part entière et bénéficie du principe de libre administration.

☞ En 2004, la loi transfère de nouvelles compétences vers les Régions, notamment la gestion de personnels non éducatifs.

☞ En 2009, le Comité pour la réforme des collectivités locales propose de ramener le nombre de régions françaises de 27 (22 métropoles Corse comprise + 5 régions d'outre mer) à 15 régions et de redéfinir les compétences des départements et des régions pour supprimer le "mille-feuilles" administratif français. La mise en place est prévue pour 2014.

I II.III L'Institution régionale

☞ 27 régions en France.

☞ Un conseil régional élu avec à sa tête un président disposant du pouvoir exécutif (faire voter et exécuter les décisions budgétaires), sous le contrôle *a posteriori* du préfet de région.

☞ Un scrutin à prime majoritaire depuis 2004 avec des listes régionales. Si aucune liste n'obtient la majorité absolue des suffrages exprimés au premier tour, un second tour est organisé. Les deux listes arrivées en tête du premier tour, ainsi que toutes celles qui ont obtenu au moins 10 % des suffrages exprimés, peuvent y participer. Un quart des sièges est attribué à la liste arrivée en tête; les autres sont attribués à l'ensemble des listes qui ont eu plus de 5 % des suffrages exprimés, de manière proportionnelle à leurs résultats.

☞ La commission permanente est une émanation du Conseil régional. Elle est composée du Président et des vice-présidents du Conseil régional ainsi que d'un ou plusieurs autres membres. Le conseil peut lui déléguer une partie de ses fonctions, à l'exception de celles concernant le vote du budget, l'approbation du compte administratif (budget exécuté), qui seront approuvées en séance plénière.

- ☞ La Région n'a pas d'autonomie législative mais elle dispose d'un pouvoir réglementaire.
- ☞ La Région dispose d'un budget propre constitué de la fiscalité locale plus la dotation générale de fonctionnement.
- ☞ La collectivité dispose du droit à l'expérimentation et à l'utilisation possible du référendum local.

I II.IV Les compétences

☞ **Le développement économique** : la Région coordonne sur son territoire les actions de développement économique des collectivités territoriales et de leurs groupements, elle définit le régime des aides économiques aux entreprises et la décision de leur octroi.

La Région élabore le Schéma Régional de Développement Economique (SRDE) pour promouvoir un développement économique équilibré de la région et développer l'attractivité de son territoire. Elle assure la gestion des fonds européens.

☞ **L'aménagement du territoire et la planification** : la Région est consultée lors de la détermination de la politique nationale d'aménagement et de développement durable.

Elle participe à l'élaboration du plan de la région constitué par un Schéma Régional d'Aménagement et de Développement du Territoire (SRADT) et par le schéma régional des infrastructures et des transports (TER).

La Région assure l'aménagement, l'entretien et la gestion des ports non autonomes relevant de l'État et des aéroports civils.

☞ **L'éducation, la formation professionnelle et la culture** : la Région assure la construction, la reconstruction, l'extension, les grosses réparations, l'équipement et le fonctionnement des lycées, des établissements d'éducation spéciale et des lycées professionnels maritimes.

Elle participe au financement d'une part significative des établissements universitaires, bien que l'enseignement supérieur relève de la compétence de l'État.

La Région joue un rôle de premier plan en matière de formation professionnelle et élabore le Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (PRDFP).

Elle assure l'organisation et le financement des musées régionaux, la conservation et la mise en valeur des archives régionales.

Elle a en responsabilité l'inventaire général du patrimoine culturel. De plus, la Région est en charge de l'organisation et du financement du cycle d'enseignement artistique professionnel initial.

☞ **La santé** : il est possible pour les régions d'exercer des activités en matière de vaccination, et de participer au financement et à la réalisation d'équipements sanitaires.

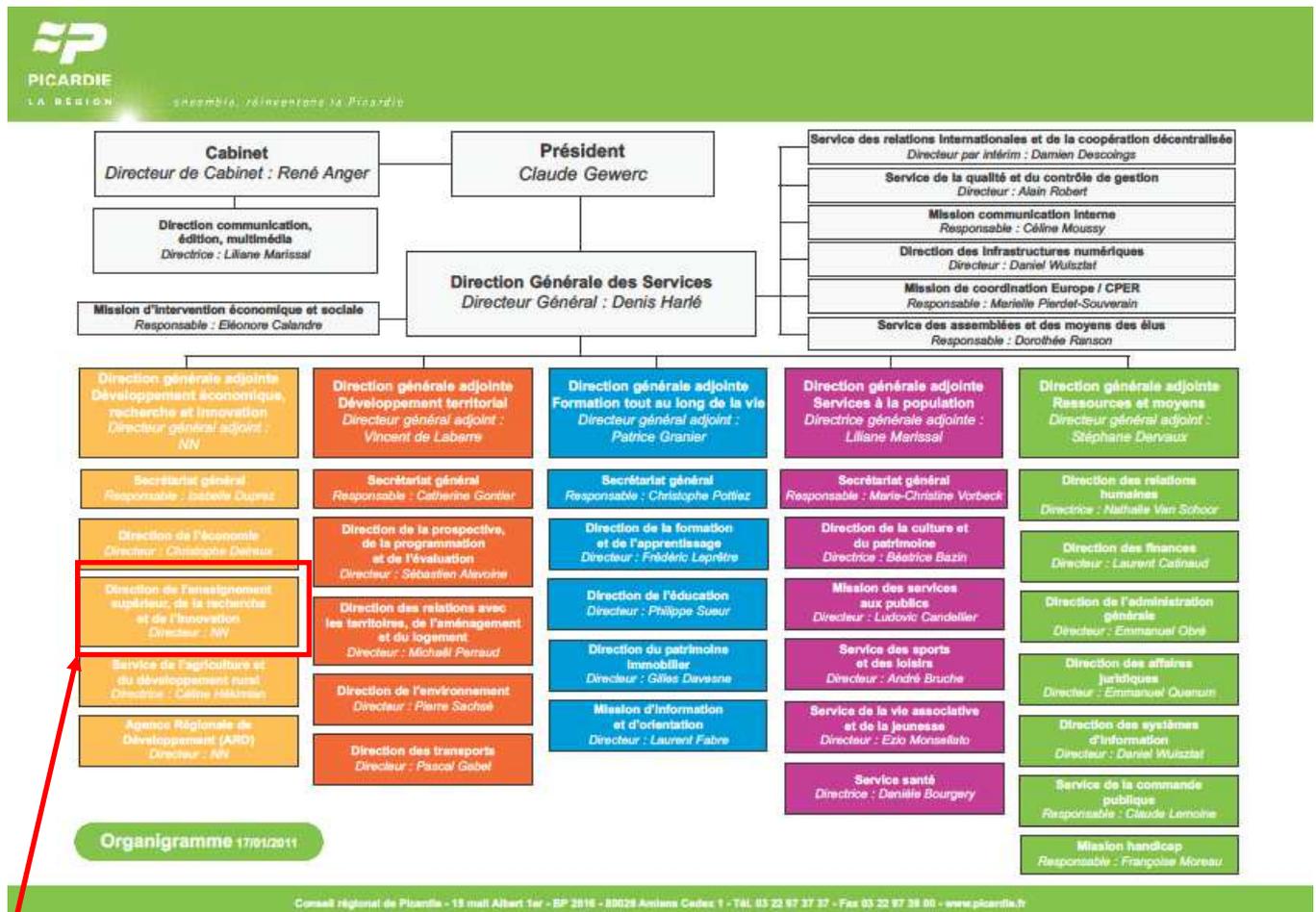
☞ Il convient aussi de rajouter la clause générale de compétence qui permet à une Région d'intervenir dans un champ d'action qui ne relève pas directement des compétences strictes indiquées précédemment et peut jouer un rôle très actif dans les domaines suivants : enseignement supérieur-recherche, santé et culture (à un niveau différent de celui présenté ci-dessus), sport, Europe et international...

I II.V Un avenir en question

La Loi du 16 février 2010 prévoit que le mandat des élus régionaux passe à 4 ans. Cette loi conseille aussi la création des conseillers territoriaux qui siègeront à la fois au niveau régional et au niveau départemental.

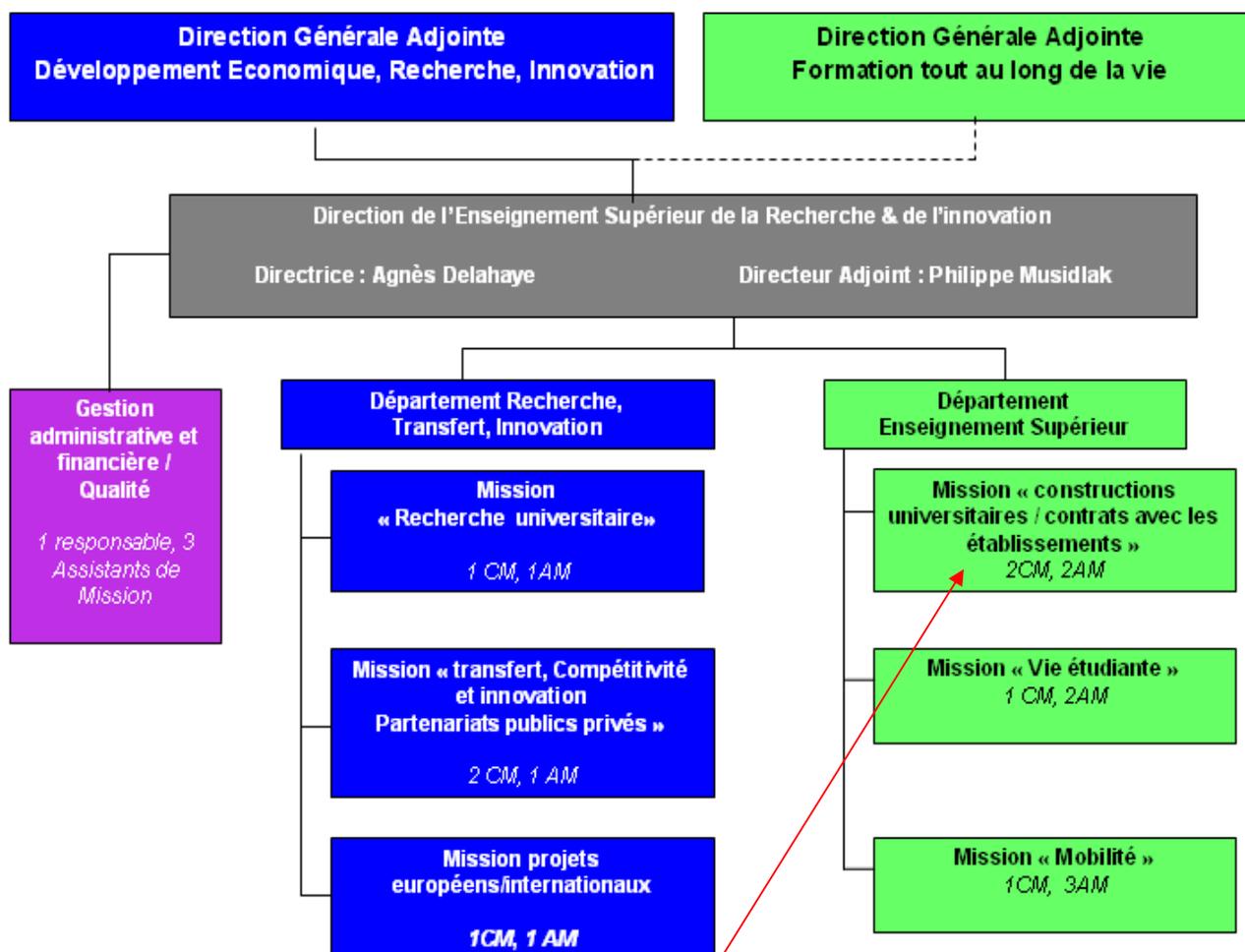
I II.VI Organigramme de la Région Picardie et de la DESRI

I II.VI.I Organigramme du Conseil régional de Picardie



Positionnement de la DESRI

I II.VI.II Organigramme de la DESRI



En tant que chargé de mission, je me situe ici, dans la mission « Constructions universitaires / Contrats avec les établissements ».

I.II.VII Fonctionnement de la Région Picardie

Le Conseil régional de Picardie siège à Amiens, au 11 Mail Albert 1^{er} et est présidé par le socialiste Claude Gewerc depuis 2004.

Le Conseil régional est composé de :

- ☞ Un Cabinet qui accompagne le Président du Conseil régional.
- ☞ Une Direction Communication, édition, multimédia.
- ☞ Six services indépendants : Direction des infrastructures numériques, Mission de coordination Europe / CPER, Service des assemblées et des moyens des élus, Mission communication interne, Service de la qualité et du contrôle de gestion, Service des relations internationales et de la coopération décentralisée.
- ☞ Une Mission d'intervention économique et sociale (en appui de la Direction générale des services).
- ☞ Une Direction générale des services, divisée en cinq Directions générales adjointes : Développement économique, recherche et innovation ; Développement territorial ; Formation tout au long de la vie ; Services à la population et la Direction générale adjointe Ressources et moyens, qui vient appuyer les quatre autres directions générales adjointes.

Les directions opérationnelles (comme les cinq directions générales adjointes) sont chargées de mettre en place les politiques choisies par les élus. Les directions fonctionnelles (comme la Direction générale adjointe Ressources et moyens) viennent en appui aux directions opérationnelles.

Par ailleurs, le Conseil régional règle les affaires de la Région au cours d'assemblées sessions du Conseil régional et de commissions permanentes.

I.II.VIII L'assemblée régionale

L'Assemblée régionale fixe les grandes orientations politiques de la Région. Elle est composée de 57 conseillers régionaux qui se réunissent en séance plénière au moins une fois par trimestre. L'Assemblée élit les membres de la Commission permanente.

Ses principales missions sont :

- ☞ Le vote du budget
- ☞ L'approbation du compte administratif (budget exécuté)
- ☞ Les dépenses obligatoires

I.II.VIII.I La Commission Permanente

Il s'agit de l'organe exécutif du Conseil régional.

Les membres de la Commission permanente se réunissent une fois par mois sous l'autorité du Président. Par définition, elle assure la permanence du Conseil régional entre ses deux réunions plénières.

L'Assemblée lui délègue une partie de ses attributions. Les membres de la Commission permanente peuvent délibérer sur des dossiers ayant une incidence financière (des rapports qui nécessitent une affectation ou un engagement de fonds du budget de la Région) ou non.

L'assemblée régionale et la Commission Permanente s'appuient sur le travail de 4 commissions spécialisées.

I.II.VIII.II Le Conseil Economique, social et environnemental régional (CESER)

Le CESER est une assemblée consultative qui rassemble 74 conseillers issus de la société civile.

Il rassemble les représentants de quatre grandes catégories socioprofessionnelles (entreprises, professions libérales, syndicats, associations, personnalités participant au développement régional).

Ces conseillers sont directement désignés par leur organisation socioprofessionnelle.

Le CESER aide le Conseil régional en émettant des avis sur le budget, les grandes orientations économiques, sociales et culturelles de la Région.

En outre, le conseil est là pour favoriser les décisions publiques. Le CESER se prononce obligatoirement sur les différents documents budgétaires. Il peut être saisi de demandes d'avis ou d'études par le Président. Il peut enfin s'autosaisir de toute question entrant dans les compétences de la Région.

II - Le projet de Démarche d'Amélioration Continue

II.I Contexte du projet

II.II.I Diagnostic ([action 2](#))

Ce projet de DAC est parti en septembre 2010 d'une discussion avec Agnès Delahaye, qui était la précédente directrice de la DESRI. Nous avons discuté des enjeux d'une démarche qualité au sein de la direction.

La DESRI était dans un contexte particulier car il n'y avait plus de directeur depuis 1 an.

La direction avait perdu une de ces têtes dirigeantes, c'est ainsi que le Directeur adjoint s'est retrouvé seul à assumer les fonctions de Directeur-adjoint et de Directeur. Les chargés de Mission ont dû faire face à un nombre certain de nouvelles responsabilités notamment sur les aspects de prise de décision et à une autonomie plus large dans leur travail et cadrée différemment.

Pour autant, si cette situation n'a pas altéré le bon fonctionnement de la direction, elle ne peut rester en l'état.

Le but de ce diagnostic est de faire un point objectif sur les pratiques de la DESRI. Cette démarche se devra d'être dynamique et constructive car les points forts mais aussi les domaines qui restent à améliorer seront mis en avant.

II.II.I.I La qualité au sein de la Région Picardie

Depuis fin 2008, le Conseil régional de Picardie s'est lancé dans une démarche de certification environnementale.

La Direction de l'Administration Générale est la première direction ayant obtenu la certification ISO 14001 en mai 2010 sur son Système de Management de l'Environnement ([voir annexe 1 SME](#)).

La Région peut s'appuyer sur un service de la qualité et du contrôle de gestion. Ce service traite principalement de qualité orientée indicateurs sur les aspects budgétaires et financiers.

Ce service travaille au regard de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) qui oriente les collectivités, sur le plan des principes et des règles, vers une gestion par la performance et une nomenclature budgétaire déclinée en missions/programmes/actions.

II.II.I.II Les processus à la DESRI

Les aspects budgétaires et financiers disposent de processus établis par le Secrétariat Général du pôle dont dépend la DESRI.

Ces processus concernent :

- le circuit de validation des rapports en Commission Permanente (CP) ;
- le circuit d'un dossier financier dans les différentes entités de la Région ;
- le circuit de validation des budgets, ...

Cette rigueur budgétaire et financière permet de proposer une transparence complète des crédits utilisés pour mettre en œuvre les politiques de la Région Picardie.

On peut aussi un processus en matière d'archivage papier qui a été fourni par la Direction de l'Administration Générales (DAG).

II.II.I.III Le fonctionnement interne de la DESRI

En ce qui concerne le fonctionnement interne de la DESRI, il n'existe rien en matière de processus. Il existe des procédures mais uniquement liées à l'utilisation de progiciels.

La direction ne dispose pas d'un manuel qualité propre à son fonctionnement, ni de procédures de maîtrise de documents ou d'enregistrements et encore moins d'un référent qualité.

Néanmoins, malgré un équilibre bancal et des modes de fonctionnements propres à chaque chargé de mission, la DESRI assure l'ensemble de ces missions.

Les points forts :

- une équipe de chargés de mission et d'assistants de mission stable depuis 4 ans ;
- des chargés de mission disponibles pour leur travail (notion d'esprit d'entreprise) ;
- des personnels avec une expérience importante ;
- une autonomie sur les dossiers qui autorise une grande flexibilité de fonctionnement ;
- de bonnes pratiques sur lesquelles il faut capitaliser ;
- des moyens de formation sont mis à disposition par la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- des moyens informatiques et bureautiques de qualité et en nombre.

Les points à améliorer :

- la transversalité des informations au sein de la DESRI ;
- la lisibilité sur le champ d'action des chargés de mission ;
- la lisibilité sur les projets en cours en matière d'enseignement supérieur et de recherche ;
- la lisibilité sur la chaîne de décision, par exemple il manque un maillon « unique » au sein de la direction entre les élus et les chargés de mission ;
- l'autonomie des chargés de mission est parfois trop grande sur certains projets, voire pesante ;
- les processus de suivi des dossiers, de l'instruction du dossier au paiement du bénéficiaire ;
- un réseau de partenaires affaibli par l'absence d'un directeur.

II.II Objectif global : faire une proposition, à la Direction Générale, de mise en œuvre d'une Démarche d'Amélioration Continue au sein de la DESRI du Conseil régional de Picardie.

II.III Objectifs de la DESRI :

- ↳ Identifier et cartographier les processus
- ↳ Fiabiliser les processus
- ↳ Répondre aux attentes utilisateurs
- ↳ Valoriser les actions de la Région
- ↳ Accroître l'efficacité de la DESRI
- ↳ Mettre en place des indicateurs
- ↳ Mobiliser et sensibiliser les acteurs de la DESRI
- ↳ Dynamiser l'image de la collectivité
- ↳ Afficher une stratégie cohérente des politiques
- ↳ Etre en capacité d'assurer l'application des politiques malgré des changements organisationnels, fonctionnels ou stratégiques brutaux
- ↳ Mettre en place une dynamique de la qualité

II.III.I Problématique : les collectivités doivent aujourd'hui faire face au défi de l'excellence. Les réformes structurelles initiées par la Direction Générale de Modernisation de l'Etat (DGME), l'augmentation croissante de la responsabilité juridique des élus, les exigences nouvelles des citoyens en termes d'environnement et de services, les attentes des agents quant à leur métier ou leur carrière, rendent indispensables les démarches d'amélioration continue de la qualité au sein des collectivités territoriales. Par ailleurs, la [LOLF](#) oriente les collectivités vers plus d'efficacité et incite fortement à mettre en place des indicateurs de performances.

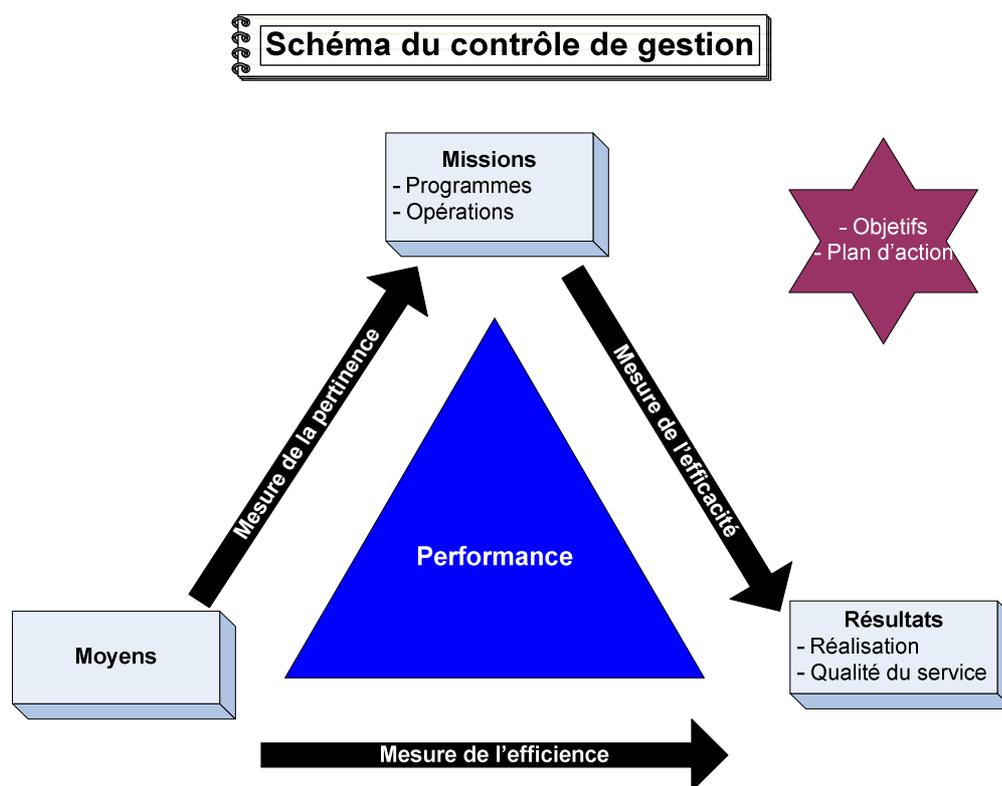
La DESRI doit donc être en capacité de servir de manière optimisée la politique régionale en matière d'enseignement supérieur et de recherche, et de faire face à de nouvelles compétences et à des mutations fonctionnelles et organisationnelles. Elle doit aussi être en capacité de proposer un service rendu à la population qui soit de qualité.

De plus, début octobre 2011 la DESRI prendra une nouvelle forme organisationnelle et le prochain directeur aura, parmi ses nombreuses missions, à développer une démarche qualité. Le travail qui aura été réalisé à l'occasion de ce mastère sera donc un support intéressant pour la future direction.

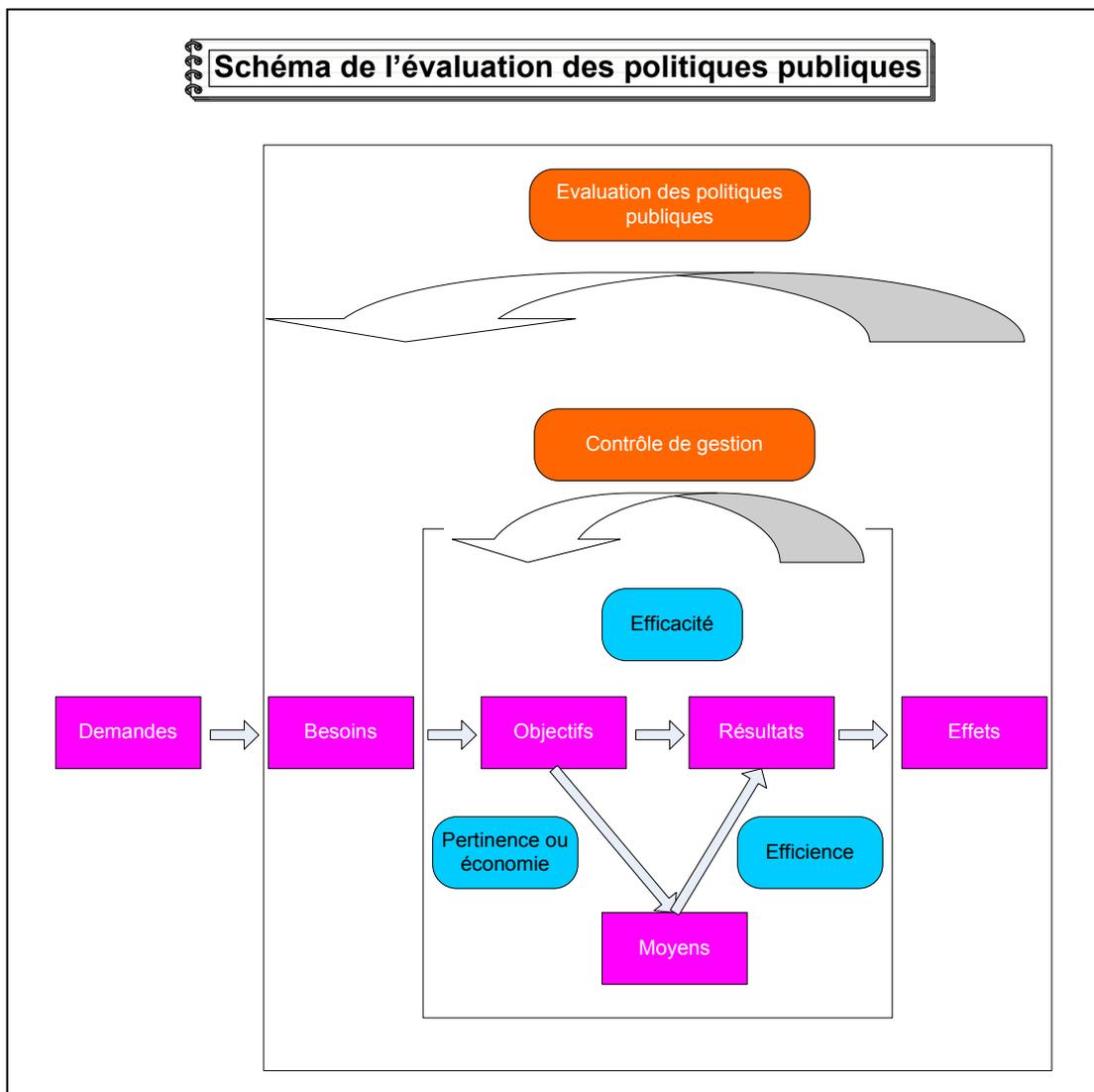
Il semble donc pertinent d'aborder les indicateurs proposés sous l'angle des principes de la LOLF. Ainsi une démarche LOLF, ou autrement appelée démarche de pilotage par la performance, se caractérise par trois critères :

- 1 - mise en relation d'un lien entre la performance et les crédits. Les enveloppes de crédits doivent être découpées par politiques publiques, auxquelles sont associés des résultats à atteindre ;
- 2 - une rénovation comptable doit être effectuée pour améliorer la qualité des comptes et faire de cette comptabilité un outil au service de la performance ;
- 3 - l'assemblée délibérante doit se réappropriier le budget et impliquer les élus.

Pour aller un peu plus loin dans la présentation du service de la qualité et du contrôle de gestion, le fonctionnement du contrôle de gestion pourrait être schématisé sous la forme d'un triangle de rétroaction :



Ce service du contrôle de gestion réalise une évaluation des politiques publiques qui pourrait être décrite comme ci-dessous :



La démarche qualité entreprise dans le cadre de ce mastère est une nouveauté.

En matière de cartographie des processus, à partir d'une feuille blanche, il a fallu identifier les processus, les cartographier et les faire valider par le Directeur-adjoint, le service qualité, mais aussi dans un troisième temps par la Direction Générale. Ainsi, les schémas et autres logigrammes de ce document seront validés par ces trois entités.

II.IV Qui sont les « clients » de la DESRI ?

Le terme de « clients » est intéressant à appréhender car bien souvent les citoyens qui se rendent au Conseil régional perçoivent la collectivité comme une entreprise de services ou comme une banque dans laquelle chacun viendrait chercher un financement pour faire aboutir un projet. La relation entre la collectivité et les citoyens s'est effectivement modifiée depuis une dizaine d'années. La relation usagers/collectivité s'est transformée en une relation clients/collectivité. Ce terme de « clients » génère donc la notion de la satisfaction client.

Les « clients » de la DESRI sont principalement des étudiants, des associations, des citoyens qui viennent chercher des financements pour leurs études ou une réponse à une interrogation. Mais ce sont aussi des élus, ceux qui orientent la politique régionale au travers de la mise en place de projets ambitieux. Ce sont des enseignants chercheurs, des directeurs de laboratoires, des présidents d'universités ou de grandes écoles, des entreprises, des porteurs de projets. Les « clients » sont aussi d'autres collectivités territoriales : les départements, les mairies, les communautés d'agglomérations, de communes. Des partenaires institutionnels nationaux : préfecture, rectorat, DRAC ou internationaux (l'Europe) comme dans le cadre des pôles de compétitivité : Up Tex, Industries et Agro-Ressources, i-Trans, Il ne faut pas oublier les Directions Générales, les directions transversales de la Région et le Service qualité, le Contrôle de gestion qui sont eux aussi des clients internes au Conseil régional de Picardie et qui se tournent vers la DESRI pour y trouver des réponses, des indicateurs, des informations.

III Méthodologie

III.I Conduite de l'action : la démarche s'appuiera et se développera sur 4 piliers qui sont :

- ① le pilotage
- ② la formalisation
- ③ l'animation
- ④ l'action sur les dysfonctionnements

Ces quatre piliers s'insèrent dans un plan de gestion de la démarche qualité décliné en sept actions.

La décision a été prise de se focaliser sur ces 4 piliers axés sur 5 actions car elles m'ont semblé les plus intéressantes et spécifiques à la DESRI.

En effet, dans le cadre des démarches traditionnelles de gestion de projet on retrouve caractéristiquement les mêmes schémas d'actions.

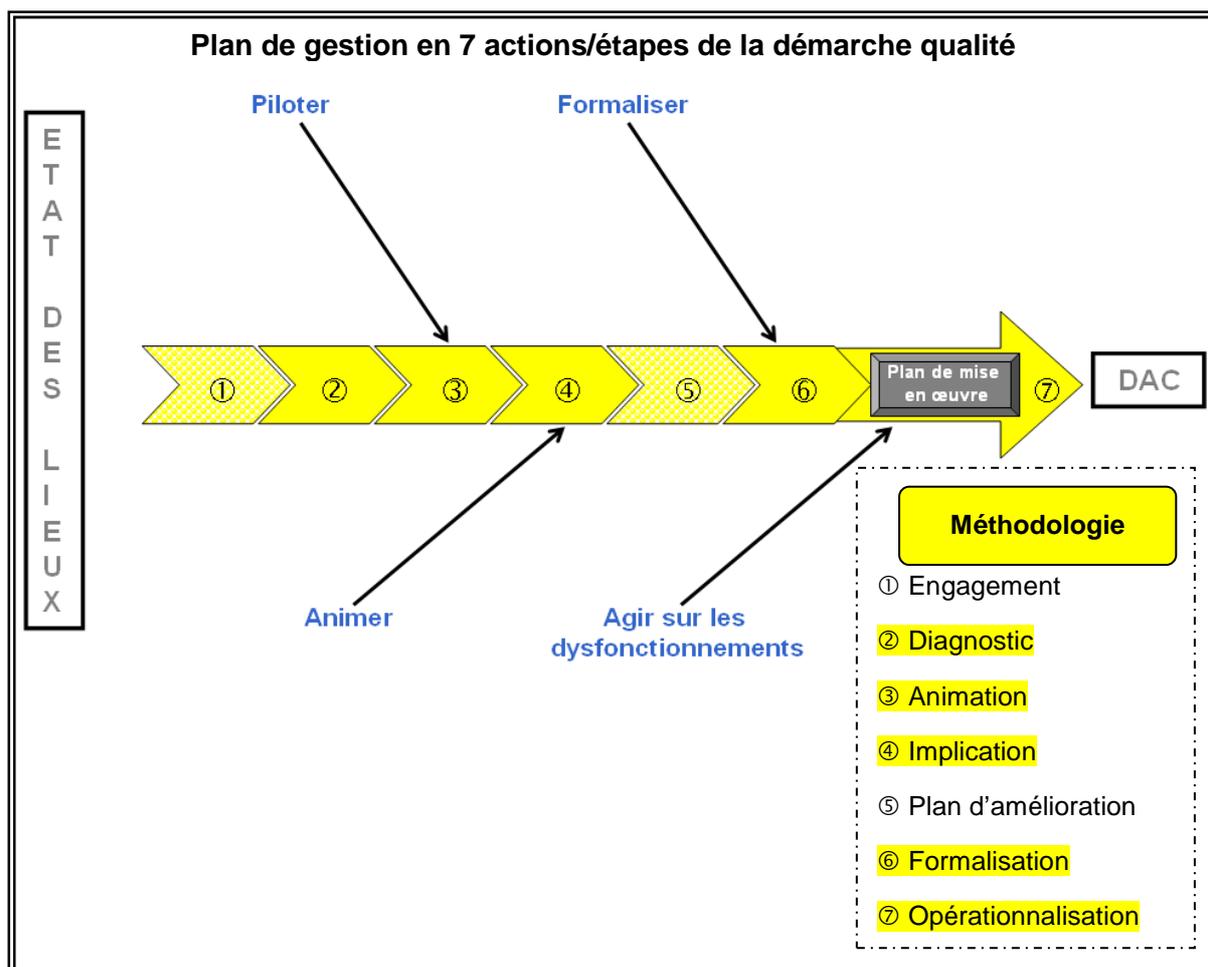
C'est pourquoi tout en ayant réalisé les 7 actions dans le cadre de la démarche, il ne sera présenté dans ce mémoire uniquement les actions relatives aux points :

- ② Diagnostic
- ③ Animation
- ④ Implication
- ⑥ Formalisation
- ⑦ Opérationnalisation

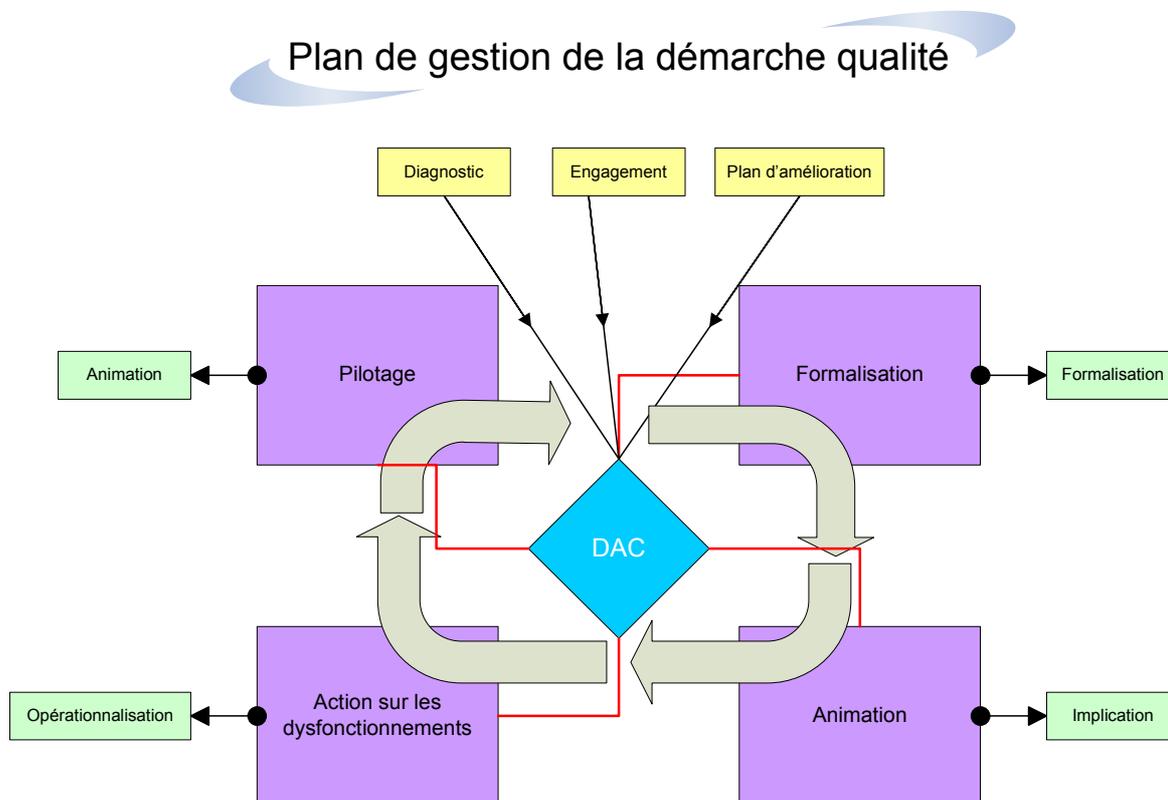
Ces points sont indiqués en jaunes foncés dans [le schéma](#) du plan de gestion de la page suivante.

Ainsi, ont été laissés de côté dans ce mémoire les volets suivants :

- ① l'engagement de la direction
- ⑤ le plan d'amélioration



Le logigramme ci-dessous présente les 4 piliers intégrés dans le PDCA autour desquels s'articule la présentation de la démarche de gestion de projet.



III.II Ne pas détruire l'existant

Malgré un contexte difficile, la DESRI assure ses missions et offre un service très opérationnel. La DAC ne doit pas remettre en cause tout l'existant en matière de fonctionnement, même si aujourd'hui on peut percevoir des points d'amélioration.

Il s'agit, dans le cadre de cette démarche, de s'appuyer sur les forces de la DESRI qui ont fait que, même dans la tempête, la direction tient ses objectifs.

Les forces de la DESRI :

- une équipe de chargés de mission motivée, stable et en place depuis 4 ans ;
- des réflexes de travail professionnels liés à une expérience forte dans la collectivité ;
- une autonomie de gestion sur les dossiers ;
- une très bonne connaissance des politiques, des orientations générales, des dossiers, du terrain, des partenaires, ...

Ainsi, il faut garder à l'esprit que la DAC doit laisser une part de flexibilité.

Un processus de décision pourra, par exemple, être court-circuité afin de gagner du temps sur une prise de décision, la régularisation pourra se faire à posteriori. C'est cette réactivité que les processus doivent réussir à intégrer, mais c'est ici un vœu pieux dans la mesure où le cadrage implique des règles strictes.

La DAC doit donc, de manière douce, apporter une touche de Qualité dans les forces et identifier les faiblesses pour les corriger.

IV Déploiement

Comme indiqué en point [--III.I Conduite de l'action--](#), la présentation sera développée en s'appuyant sur 4 piliers axés sur 5 actions.

Il s'agit d'une méthode de travail classique mais qui sera présentée au travers des spécificités, des particularités de la DESRI et de son environnement.

IV.I Le pilotage ([action 3](#))

IV.I.I Le pilotage de l'animation

⇒ Il s'agit ici de piloter :

☞ la **mise en œuvre** du projet avec notamment la création d'un schéma de validation [Annexe 2](#). En effet, à chaque étape, les travaux sont soumis au Directeur-adjoint pour validation avant transmission au service qualité. Ce travail permet d'avancer sereinement dans la démarche tout en s'appuyant sur l'engagement concret de la direction. La validation du travail s'effectue principalement par mail et de manière ponctuelles dans le cadre de réunions de restitution ;

☞ les **politiques** en matière d'enseignement supérieur et recherche sous l'angle de la qualité ;

☞ la **cartographie** du projet, en respectant au plus près le planning du projet [Annexe 3](#) ;

☞ les **objectifs** de la DESRI sur la DAC. Il s'agit de garder à l'esprit quels sont les objectifs de la Direction à chaque étape ou actions entreprises dans le cadre de la DAC ;

☞ les **temporalités**, c'est à dire anticiper les cycles budgétaires, le renouvellement d'élus, les changements organisationnels, les changements de référents dans les services. L'intérêt étant d'instaurer une certaine stabilité tout au long du projet ;

☞ **l'adaptation de la démarche à l'évolution des parties prenantes**. Dans ce type de démarche, le chef de projet doit être en capacité de faire évoluer son mode de pilotage en fonction des attitudes de chacun et des renversements de positionnement des collaborateurs.

Ces derniers peuvent être « susceptibles » à l'occasion de séances de travail concernant leurs activités au sein de la Direction. Il faut être à la fois diplomate et opiniâtre pour mener à terme la démarche.

IV.I.II Les contraintes

- la disponibilité des personnes concernées ;
- le planning parfois ambitieux, notamment sur la phase de validation ;
- la conduite du changement qui peut être un peu brutal comme par exemple le départ d'un collaborateur moteur dans la démarche.

IV.II L'animation ([action 4](#))

IV.II.I L'animation de l'implication

⇒ Il s'agit ici d'animer l'implication des collaborateurs :

☞ en **les motivant**. Au sein de la DESRI, la qualité est considérée comme un surplus de travail. Elle n'est pas encore intégrée dans les modes de travail, de gestion de projet, ... Il a donc fallu trouver des points d'intérêt dans la démarche pour les intégrer progressivement au projet. L'identification des collaborateurs moteurs sur lesquels s'appuyer pour mener à terme la démarche s'avère un atout utile ;

☞ en **les faisant participer** le plus possible pour obtenir leur adhésion. Il faut créer de l'adhésion via les actions ;

☞ en **reconnaissant le travail des collaborateurs**. Au travers de cette reconnaissance, qu'ils n'ont pas toujours dans leur champ d'action traditionnel, il est important de les valoriser et de les mettre en avant ;

☞ en **rendant compte** de manière systématique via des comptes rendus d'activité, de réunion ou de comité de pilotage. Cet effort de redevabilité donne un sens à la démarche et montre le dynamisme du projet ([voir annexe 4](#)) ;

☞ en **informant et en sensibilisant**. A l'occasion de rencontre fortuite autour du café, il est possible de faire passer des messages sur la démarche en cours et de façon plus formelle de présenter la démarche en cours lors de réunions de service ;

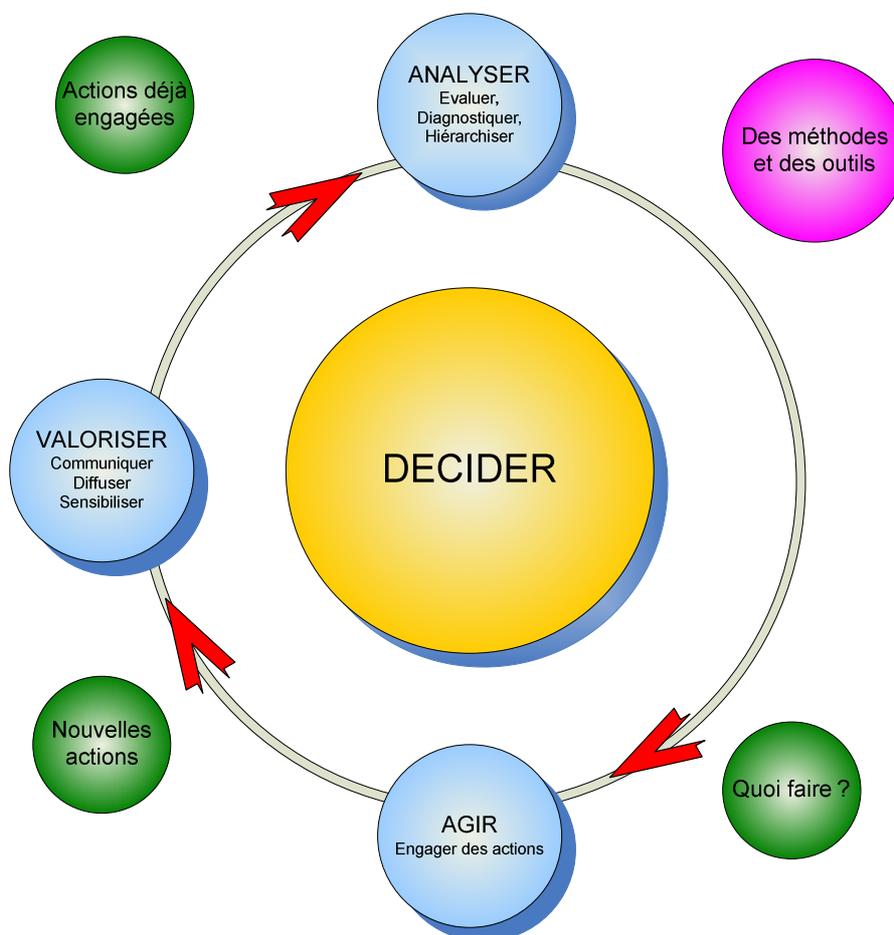
☞ en **animant** les moyens humains. L'animation du chef de projet doit être adaptée en fonction des collaborateurs. L'adhésion du groupe a pu intervenir tantôt grâce à l'humour et parfois en étant plus ferme et dirigiste.

Il s'agissait ici de créer un climat de travail qui permettait d'atténuer les conflits. Les réunions sur la DAC devaient être un moment de réflexion, de prise de recul, un moment de calme qui contraste avec le travail quotidien.

IV.II.II La liste des freins à l'animation

Liste des freins à l'animation	Les leviers
On touche ici un public « fonctionnaire », autonome et lui aussi responsable de projets	<ul style="list-style-type: none"> ♦ La sensibilisation et l'information. ♦ Il faut développer et favoriser les échanges, en mettant en avant les actions positives de la démarche. ♦ Présenter des objectifs et des actions concrètes réalisables pour les collaborateurs.
La disponibilité des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Il s'agit ici de mettre en place un planning réalisable et présenté tôt dans la démarche afin de réserver des créneaux.
Le manque de motivation des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Mettre l'accent sur les avantages associés à la démarche. ♦ Animer le projet en fonction des personnalités de chacun pour les faire adhérer.
Le manque de connaissance de la démarche qualité en général	<ul style="list-style-type: none"> ♦ La sensibilisation via des liens vers des sites Internet de référence http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_qualit%C3%A9

L'une des clés de la réussite du projet est l'implication des collaborateurs à chaque étape de la démarche.



IV.III La formalisation ([action 6](#))

⇒ Il s'agit ici de formaliser : cette phase nécessite une logique de méthode « agile ». Il faut en effet être mobile d'un point de vue physique, mais aussi intellectuel. Il faut être disponible à tous les niveaux et utiliser pleinement les ressources humaines internes à la DESRI, mais aussi les ressources informatiques au travers de l'utilisation de logiciels libres.

IV.III.I Identification des fonctionnements et cartographie DESRI

☞ identifier **les modes de travail** des collaborateurs. Des rencontres avec 4 chargés de mission ont été planifiées afin d'échanger sur leurs méthodes de travail : gestion de portefeuilles de projets, anticipations et préparations des réunions, connaissance des outils informatiques à disposition, délégation de certaines tâches ou pas auprès des assistantes,

C'est une étape difficile car le risque d'être perçu comme un inquisiteur est à envisager. Il faut faire preuve de diplomatie et d'opiniâtreté pour mener à terme cette tâche. Mais en montrant à chacun d'eux les bénéfices d'une DAC et avec humour, on peut obtenir des informations intéressantes.

Faire le choix de travailler avec ces 4 chargés de mission semblait une évidence car ils participent tous à la mise en œuvre concrète des orientations stratégiques de la Région.

En ce qui concerne les fonctionnements liés au cheminement budgétaire et financier, ils ont été répertoriés. Les processus existaient déjà, il a fallu les regrouper dans un classeur de procédures sur la thématique concernée. Le volet financier et budgétaire est très important dans le travail du chargé de mission, il nécessite un suivi pointu ainsi qu'une capacité à faire des prospectives de consommation de crédits.

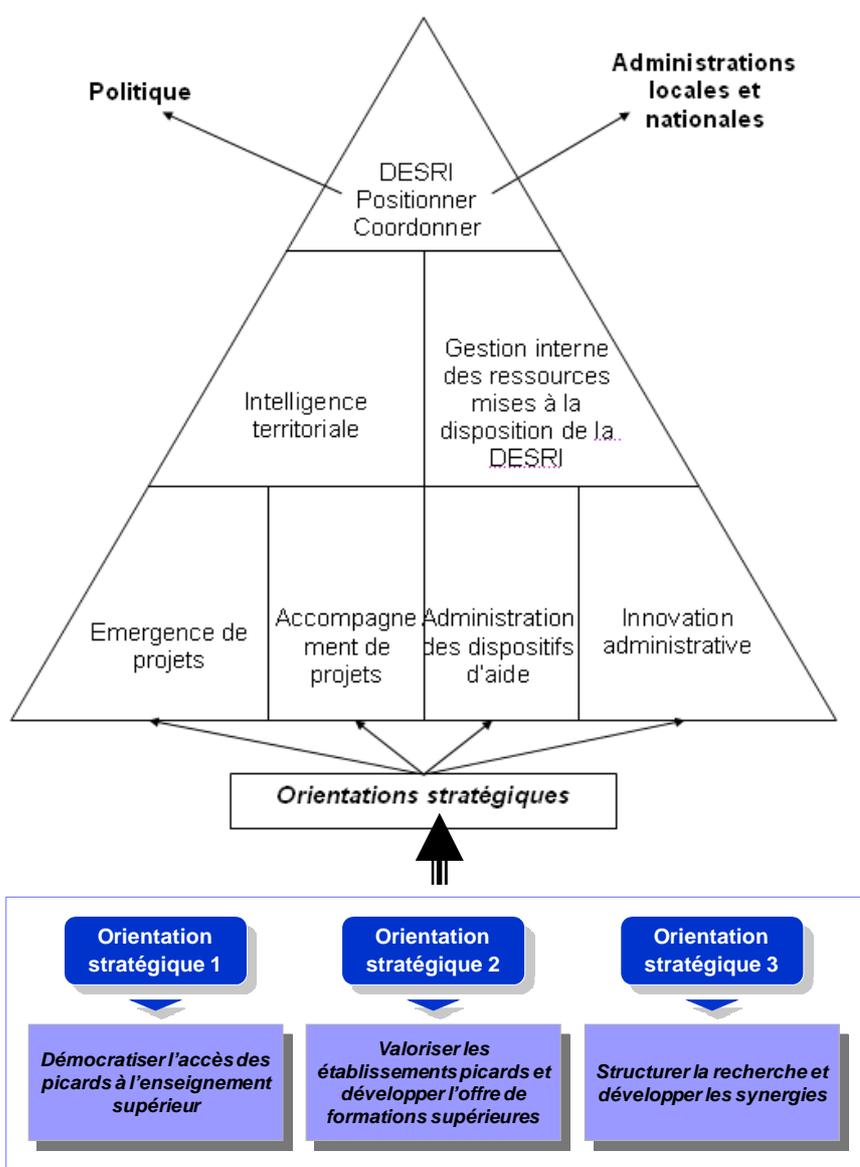
☞ l'identification **des fonctionnements** de la DESRI. C'est ainsi qu'en partant du Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur de la Recherche en Picardie ([voir annexe 5](#)) qui repose sur trois orientations stratégiques clés (voir [Cartographie 1](#) page 27), il a pu être identifié une cartographie de la DESRI.

Au regard des orientations stratégiques, il a été identifié 4 processus liés aux activités des chargés de mission.

Ces activités s'inscrivent sur le champ de l'intelligence territoriale et peuvent s'appuyer sur des ressources internes à la DESRI.

En haut du triangle, la DESRI positionne, coordonne les politiques et travaille de concert avec les administrations locales et nationales pour fixer et atteindre des objectifs cohérents sur le territoire picard en matière d'enseignement supérieur et de recherche.

Cartographie de la DESRI - 1

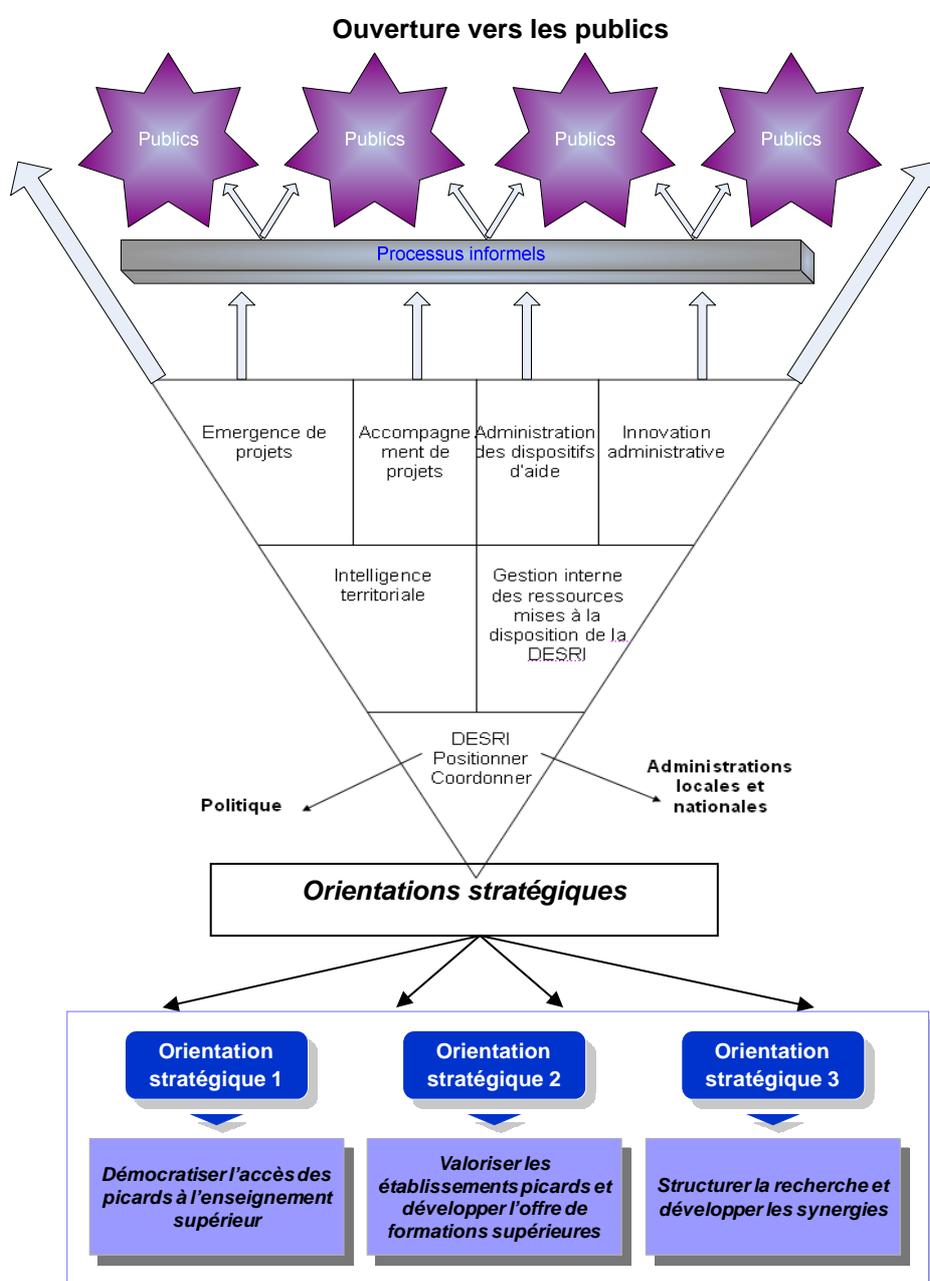


Le plus surprenant, c'est que l'on peut retourner la pointe du triangle. On peut donc découvrir que tout est en réseau et se redirige vers les différents processus plus ou moins informels des publics de la DESRI. (voir [Cartographie 2](#))

Ainsi, en partant des 3 grandes orientations stratégiques, la DESRI se positionne sur les volets des politiques et en lien avec les différentes administrations locales et nationales pour une meilleure politique sur les territoires picards (la Picardie est divisée en 18 territoires).

Pour que ce positionnement prenne corps, il faut lui apporter des moyens que l'on trouve au travers de l'intelligence territoriale et des ressources mises à la disposition de la DESRI. Ces moyens se reconstruisent avec les 4 processus de la direction et s'ouvrent vers les publics touchés par les politiques gérées par la DESRI. On retrouve dans ces publics des processus informels de gestion, d'accueil, de satisfaction « clients », ...

Cartographie de la DESRI - 2



IV.III.II Description de processus

☞ Décrire les **processus** en les identifiant à l'occasion de réunions de travail (voir [annexe 4](#)). Ce sont donc plus de 10 processus qui ont été formalisés dont 4 sont liés directement aux activités des chargés de mission et qui ont un impact direct sur la mise en œuvre des orientations stratégiques de la Région.

Chacun d'eux ont été cartographiés puis décrits :

- ① [Emergence de projets](#) – P1
- ② Administration des dispositifs d'aide – P2
- ③ Accompagnement de projets – P 3
- ④ Innovation administrative – P 4

Cette approche processus doit permettre :

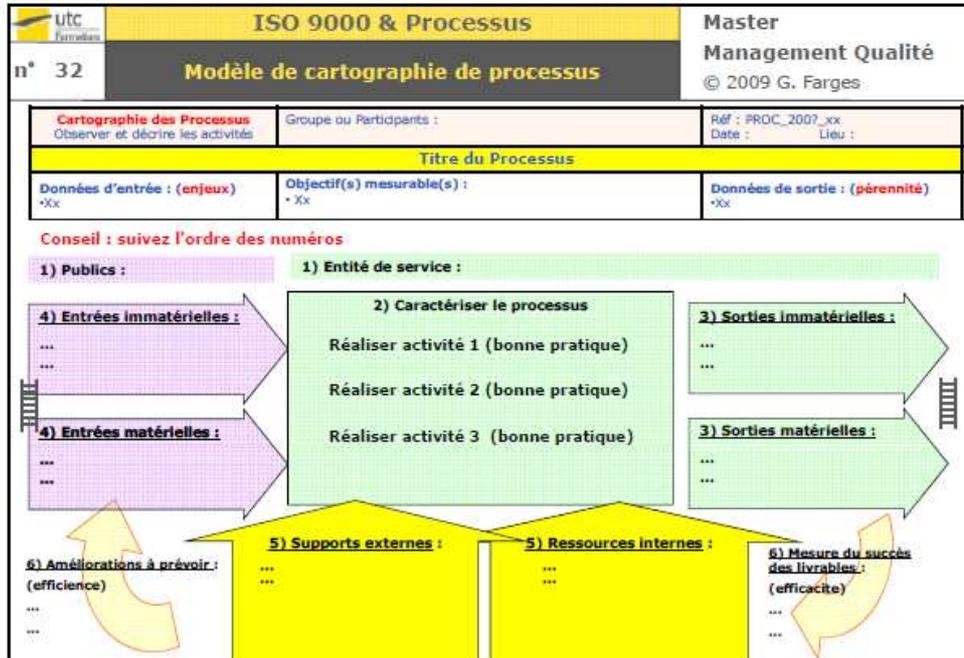
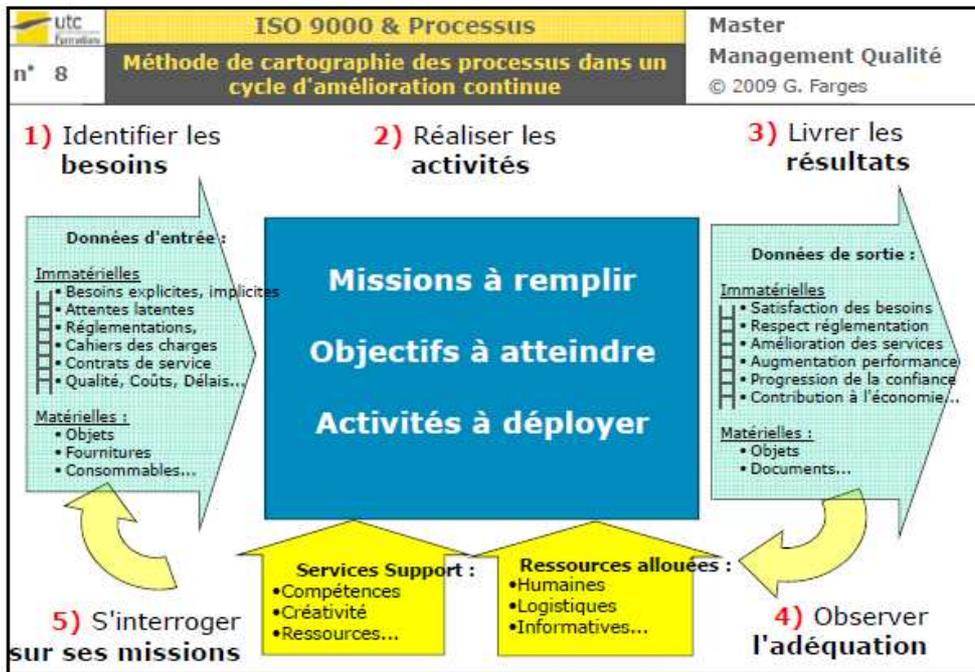
- ☞ l'accroissement de la compétitivité et attractivité, même dans le cas d'une administration ;
- ☞ le renforcement de la flexibilité et de la réactivité ;
- ☞ l'amélioration des résultats et des performances.

Cette approche doit répondre aux attentes « clients » qui sont mises au cœur du fonctionnement de la direction. Elle donne du sens au travail des personnels et optimise l'obtention de résultats.

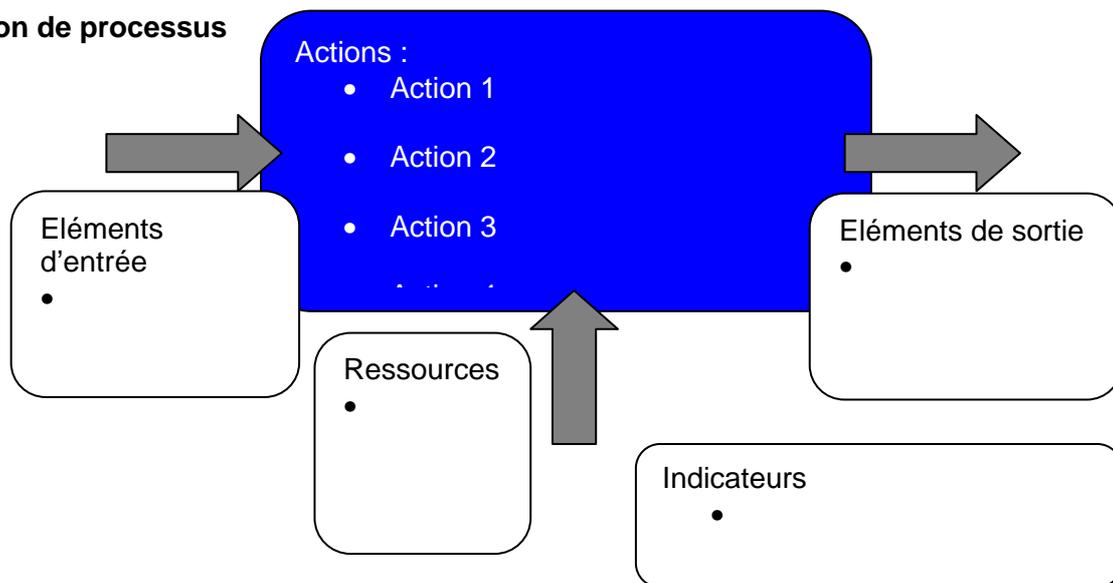
Comme l'indique la norme Iso 9000 : 2000, dans l'un des 8 principes de l'approche processus : « *Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus* ».

C'est dans cet esprit que les différents processus de réalisation, de support, de direction, stratégiques ont été identifiés, décrits, pilotés voire le cas échéant améliorés. Il est présenté en page 30 et 31 les outils utilisés à l'identification et la description des processus.

Cartographie des processus



Description de processus



Processus (Pxxx - Nom du processus)
--

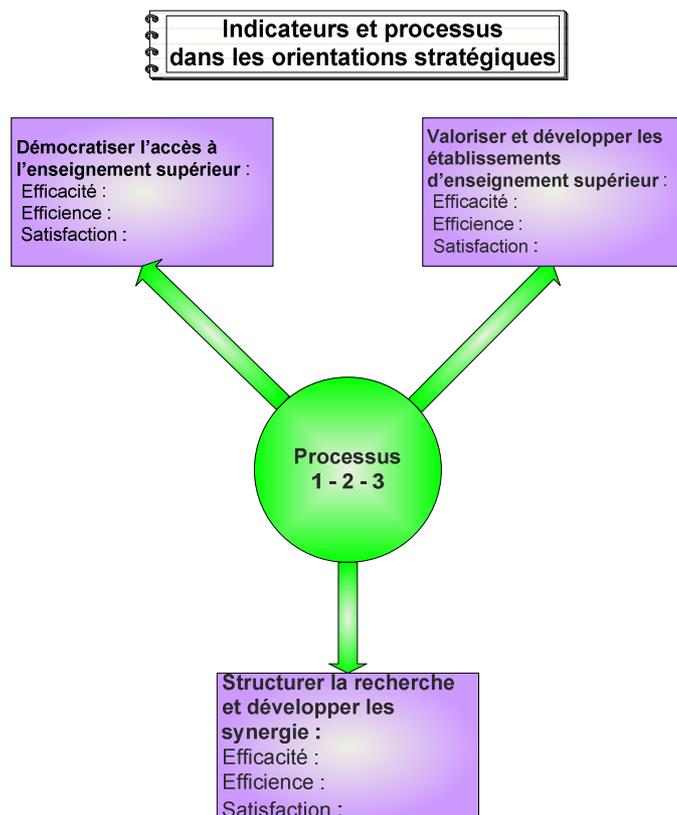
1. Finalité du processus	
2. Pilote du processus	
3. Définitions / Abréviations	
4. Données d'entrée	Processus en amont
5. Données de sortie	Processus en aval
6. Exigences des parties prenantes	
7. Exigences réglementaires	
8. Indicateurs	
9. Logigramme du processus	

Logigramme

10. Description du processus			
Action	Acteur	Documents	Enregistrements
11. Maîtrise des risques (Actions curatives, correctives, préventives)			
Risque	Action		
12. Amélioration potentielle			
Sujet	Comment		

IV.III.III Les indicateurs associés aux processus

☞ le **choix des indicateurs** sur les processus. C'est bien entendu au travers de la LOLF que s'effectue le choix des indicateurs. Il a été utilisé un outil qualité qui se veut balancé, équilibré, à savoir le Balanced Scorecard ou BSC.



L'élaboration d'indicateurs s'est faite en fonction des orientations stratégiques de la DESRI et sur 3 processus liés au travail des chargés de mission.

Ci-contre on retrouve le modèle générique et sur [les pages suivantes](#) les indicateurs développés pour les 3 processus.

Ces indicateurs répondent complètement aux attentes de LOLF et notamment sur les trois critères qui sont utilisés pour apprécier la performance des programmes : l'efficacité socio-économique ; la qualité du service rendu et l'efficience de la gestion.

Le processus lié à l'innovation administrative a été volontairement éliminé car il est difficilement quantifiable. La Région joue le rôle de facilitateur dans ce processus.

Indicateurs des processus 1 - 2 - 3

P1- Emergence de projets

Orientation stratégique : démocratiser l'accès à l'enseignement supérieur

- ① Efficacité : nombre d'étudiants ayant accès à l'enseignement supérieur
- ② Efficiency : coût par étudiant
- ③ Satisfaction : employabilité, insertion professionnelle, capacité à aider

P1- Emergence de projets

Orientation stratégique : structurer la recherche et développer les synergies

- ① Efficacité : nombre de projets financés par la Région et nombre de projets aiguillés vers un financement, attractivité des labos (augmenter le nombre de chercheurs)
- ② Efficiency : effet levier : combien d'argent privé est levé pour 1 € public ?
- ③ Satisfaction : volonté des acteurs publics et privés à travailler ensemble ⁽¹⁾

P1- Emergence de projets

Orientation stratégique : valoriser et développer les établissements d'enseignement supérieur

- ① Efficacité : augmenter le nombre d'étudiants, d'ouverture de formations, de diplômés, le niveau de qualification
- ② Efficiency : coût par établissement
- ③ Satisfaction : l'attractivité et la notoriété de l'établissement, le nombre de diplômés ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Question spécifique dans un questionnaire annuel d'enquête

P2- Administration de dispositifs d'aide

Orientation stratégique : démocratiser l'accès à l'enseignement supérieur

- ① Efficacité : nombre d'étudiants aidés
- ② Efficiency : coût par étudiant
- ③ Satisfaction : nombre d'étudiants qui poursuivent leurs études

P2- Administration de dispositifs d'aide

Orientation stratégique : valoriser et développer les établissements d'enseignement supérieur

- ① Efficacité : augmentation du nombre d'étudiants, stabilisation des effectifs
- ② Efficiency : coût par établissement
- ③ Satisfaction : nombre de diplômés, insertion professionnelle accrue

P2- Administration de dispositifs d'aide

Orientation stratégique : structurer la recherche et développer les synergies

- ① Efficacité : développement du partenariat public/privé et public/public, augmentation du nombre de chercheurs
- ② Efficiency : nombre de projets qui perdurent dans le temps ou qui amènent vers un projet à dimension européenne, vers un brevet, un contrat de licence, prix de thèse, OSEO, création d'entreprises innovantes
- ③ Satisfaction : attractivité du dispositif, la notoriété et la visibilité de la recherche ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Question spécifique dans un questionnaire annuel d'enquête

P3 - Accompagnement de projets / structures

Orientation stratégique : démocratiser l'accès à l'enseignement supérieur

- ① Efficacité : nombre de projets étudiants financés
- ② Efficiency : coût par projet
- ③ Satisfaction : valorisation de la Picardie au travers de projets étudiants ⁽¹⁾

P3 - Accompagnement de projets / structures

Orientation stratégique : valoriser et développer les établissements d'enseignement supérieur

- ① Efficacité : nombre de projets mis en place
- ② Efficiency : coût par projet
- ③ Satisfaction : valorisation et visibilité de l'établissement ⁽¹⁾

P3 - Accompagnement de projets / structures

Orientation stratégique : structurer la recherche et développer les synergies

- ① Efficacité : nombre de labellisations et de brevets déposés
- ② Efficiency : capacité à lever des euros du privé avec 1 € Région
- ③ Satisfaction : augmentation de la notoriété des structures. Pérennisation et développement des entreprises (augmentation du CA de l'entreprise, création d'emplois). Implantation d'entreprises innovantes en Picardie. Visibilité à l'internationale : Pôles de compétitivité.

⁽¹⁾ Question spécifique dans un questionnaire annuel d'enquête

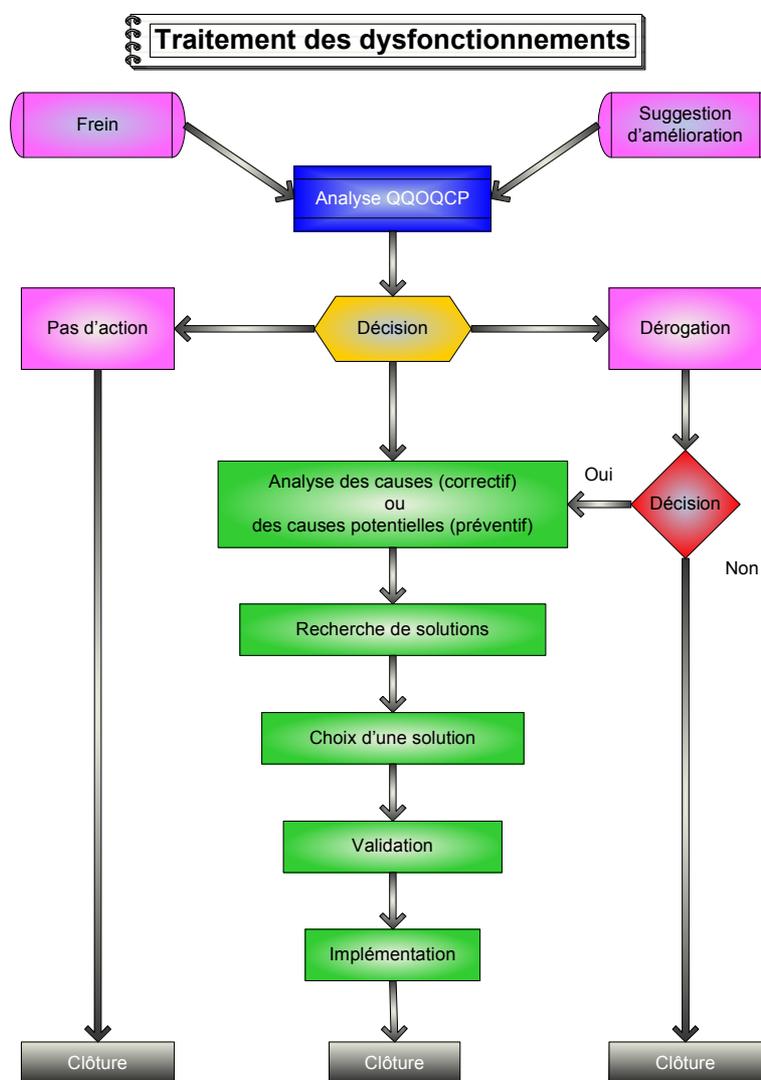
IV.IV Agir sur les dysfonctionnements et les résistances aux changements ([action 7](#))

⇒ Il s'agit ici d'agir sur les dysfonctionnements dans le cadre de l'opérationnalisation. L'esprit lié à l'opérationnalisation est de ne pas culpabiliser ou de faire culpabiliser. Si des dysfonctionnements ou des résistances apparaissent, une démarche tournée vers l'action positive s'engage.

Pour résumer, la capitalisation sur les bonnes pratiques et l'action sur les dysfonctionnements ont été privilégiées.

IV.IV.I Logigramme de traitement des dysfonctionnements

Ci-dessous figure de quelle manière est appréhendé un dysfonctionnement dans le cadre du projet de l'opérationnalisation. .



IV.IV.II Les résistances aux changements

⇒ Il s'agit ici d'agir sur les résistances dans le cadre de l'opérationnalisation (suite)

☞ la **prise de décision** s'effectue en fonction de la gravité des freins qui peuvent intervenir à l'occasion de l'opérationnalisation. Certains freins nécessitent plus ou moins d'attention et surtout de réactivité afin de ne pas compromettre un volet de la mise en œuvre de la DAC. La prise de décision s'effectue dans une logique positiviste.

☞ **l'analyse des freins** est principalement faite avec le QQQCP qui permet de cerner les entrées et les sorties.

La démarche a souvent dû faire face à ce type d'affirmation de la part des personnels :

- cela dépasse le cadre de nos responsabilités !
- ce n'est pas dans mes compétences !
- pourquoi changer ? Cela fonctionne encore bien !
- on ne l'a jamais fait auparavant !
- c'est compliqué !
- ça va coûter cher !

☞ les **mesures correctives** ou les recadrages doivent se faire avec diplomatie. L'action se déroule dans un véritable dialogue de gestion. Il faut quelquefois prendre mieux en compte les attentes des bénéficiaires, à savoir parmi les publics : les chargés de mission.

☞ **l'anticipation** sur les dysfonctionnements reste un point délicat à véritablement maîtriser, non pas par manque d'outil qualité, mais plutôt par manque de temps. En développant un peu d'ingéniosité et en faisant face aux problèmes en direct, des solutions apparaissent et font avancer le projet.

V Bilan et perspectives

V.I Bilan

Grâce à cette immersion dans le fonctionnement de la DESRI et au travers de la DAC, l'identification d'un certain nombre de processus permet de répondre à une question comme : « Quels sont les indicateurs qui permettent de mesurer la performance du processus ? »

En ce qui concerne le management du projet, c'est un exercice déjà vécu et rodé. La seule différence est que dans cette configuration, on touche un public très proche : « les collègues ». Il faut parfois être très diplomate pour obtenir des informations, alors que dans le cadre de gestion de projets avec des partenaires extérieurs, la tâche est plus aisée dans la mesure où la collectivité est très souvent le plus gros financeur, ce qui augmente considérablement la réactivité dans la réponse aux demandes.

Le premier frein à se manifester réside dans la disponibilité des chargés de mission. On se doit d'être extrêmement disponible et souple pour trouver des créneaux de travail. Le deuxième frein intervient lorsqu'on envisage avec eux leurs méthodes de travail.

Le risque d'être perçu comme un inquisiteur, susceptible de les remettre en cause sur quelque chose de sacré : leur fonctionnement, est sous-jacent. Néanmoins, on découvre aussi des collègues très ouverts à la discussion voire à la critique.

V.II Perspectives

La prochaine grande étape sera une présentation de la Démarche d'Amélioration Continue à la Direction Générale. Cette présentation est prévue fin septembre 2011.

Si la Direction Générale répond favorablement à la démarche, elle sera concrètement mise en place à la DESRI à titre exploratoire à partir du mois d'octobre. Ainsi, si l'expérience montre, et on peut augurer, que des apports bénéfiques sont attribuables à la DAC, il pourra être envisagé un déploiement sur les autres directions dans le courant de l'année 2012. Une évaluation par le contrôle de gestion sera donc à envisager.

Il s'agira d'impulser une dynamique de la qualité et bien sûr de l'entretenir, l'animer et sensibiliser les personnels. Il conviendra aussi de mettre en place un système documentaire solide et fiable qui pourra, par exemple, être donné aux nouveaux arrivants afin qu'ils s'imprègnent du fonctionnement de la direction.

Cette démarche sera alors confiée au service du contrôle de gestion et de la qualité de la Région Picardie.

Il est aujourd'hui difficile d'envisager une certification dans la mesure où les fondations, les modes de fonctionnement organisationnel ou fonctionnel de chaque direction diffèrent et peuvent être sujets à des modifications importantes et rapides.

Par ailleurs, un nouveau Directeur de la DESRI arrive à partir du mois d'octobre 2011. La direction prendra une nouvelle forme organisationnelle et un nouvel acronyme. La DESRI deviendra la DIRES, la Direction de l'Industrie, Recherche et Enseignement Supérieur ([annexe 6](#)).

Le directeur aura, parmi ses nombreuses missions, à développer une démarche qualité. Le travail qui aura été réalisé à l'occasion de ce mastère sera donc un support intéressant.

VI Conclusion

Globalement l'objectif est atteint, la DESRI est désormais dotée d'outils qualité et de processus identifiés avec des indicateurs de performances comme la LOLF l'incite fortement.

Cette démarche va dans le sens de la transparence, de l'efficacité et de l'efficience.

Il reste à réaliser un travail important de sensibilisation à la qualité auprès des personnels de la DESRI pour que la DAC s'auto alimente. Il sera donc nécessaire que quelques collaborateurs, y compris moi-même, restions moteur de la démarche pour qu'elle perdure.

Il pourrait être envisagé des séances de formation à la qualité mises en place par le service des ressources humaines de la Région. Il y aurait ainsi une forme d'institutionnalisation de la qualité dans les différentes directions. Mais cette action d'envergure reste délicate car elle engendrerait très probablement des bouleversements organisationnels et fonctionnels.

De plus, il semble indispensable de renforcer la gestion et la maîtrise documentaire car on rencontre parfois des difficultés pour accéder aux documents ou aux informations.

VII Bibliographie

NF EN ISO 9001 : 2008, Système de Management de la Qualité - Exigences, Edition AFNOR, novembre 2008.

Schéma de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation - DESRI - 2008

Manuel Environnement 14001 Conseil Régional de Picardie - DAG - 2009

Loi Organique n°2001-692 du 1 août 2001 relative aux Lois de Finances

Le guide pratique de la LOLF sur le site du ministère du budget, des comptes publics et de la réforme de l'Etat :

<http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/ressources-documentaires/rapports-et-guides-pratiques/guide-pratique-de-la-lolf.html>

Conduire une démarche qualité par Philippe Détrie aux éditions d'Organisation, 10/2001

LEXIQUE

Il ne faut pas confondre la région (territoire) et la Région (institution)

CESER : Conseil **E**conomique, **S**ocial et **E**nvironnemental **R**égional

CODER : Commission de **D**éveloppement **E**conomique **R**égionale

CP : Commission **P**ermanente

DAC : **D**émarche d'**A**mélioration **C**ontinue

DAG : Direction de l'**A**dministration **G**énérale

DESRI : Direction de l'**E**nseignement **S**upérieur, de la **R**echerche et de l'**I**nnovation

DIRES : Direction de l'**I**ndustrie, **R**echerche, **E**nseignement **S**upérieur

DGME : Direction **G**énérale de **M**odernisation de l'**E**tat

DRAC : Direction **R**égionale des **A**ffaires **C**ulturelles

DRH : Direction des **R**elations **H**umaines

EPR : **E**tablissements **P**ublics **R**égionaux

LOLF : Loi **O**rganique relative aux **L**ois de **F**inances

NQCE : **N**ormalisation **Q**ualité **C**ertification **E**ssais

PRDFP : Plan **R**égional de **D**éveloppement des **F**ormations **P**rofessionnelles

SRADT : Schéma **R**égional d'**A**ménagement et de **D**éveloppement du **T**erritoire

SRDE : Schéma **R**égional de **D**éveloppement **E**conomique

TER : **T**ransport **E**xpress **R**égional

UNR : **U**niversité **N**umérique **R**égionale

ANNEXE 1

	<h1>Manuel Environnement</h1>	DOC 01	Version : B
		Date de création : 02/11/09	
		Date de mise à jour : 29/03/11	
		Page : 1/12	

Manuel de l'environnement Périmètre DAG



Depuis fin 2008, le Conseil régional de Picardie s'est lancé dans **une démarche de certification environnementale**.

La Direction de l'Administration Générale (DAG) est la première direction ayant obtenu le **certificat ISO 14001**. Cette norme a pour but d'améliorer de façon continue nos pratiques pour nous conduire à maîtriser **et à réduire les impacts de nos activités sur l'environnement**.

Depuis mai 2008, un **Système de Management Environnemental (SME)** s'est mis en place à la DAG pour atteindre cet objectif de réduction des impacts environnementaux.

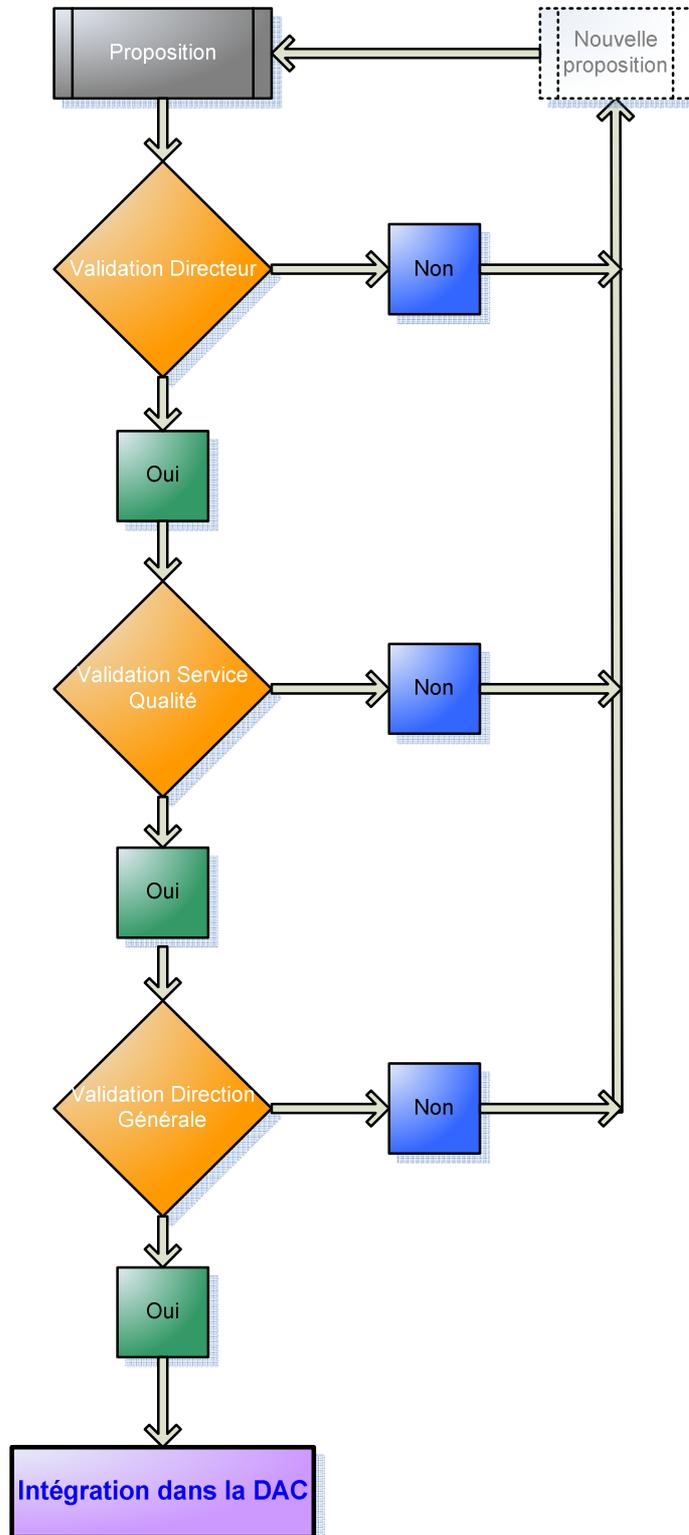
Ce **Manuel Environnement** est un résumé du SME, sa représentation simple et rapide, en quelques pages.

Sommaire

■ 2/14	I- La politique environnementale
■ 5/14	II- Le périmètre de certification
■ 6/14	III- Les moments clés de la certification
■ 7/14	IV- L'organigramme de la DAG
■ 8/14	V- Les différents comités
■ 11/14	VI- La gestion des déchets
■ 12/14	VII- Lexique

ANNEXE 2

Schéma de validation DAC - DESRI



ANNEXE 3

Planning de gestion du projet

ID	Nom de tâche	nov. 2010			déc. 2010				janv. 2011				févr. 2011				mars 2011				avr. 2011				mai 2011				juin 2011				juil. 2011				août 2011				sept. 2011								
		7/11	14/11	21/11	28/11	5/12	12/12	19/12	26/12	2/1	9/1	16/1	23/1	30/1	6/2	13/2	20/2	27/2	6/3	13/3	20/3	27/3	3/4	10/4	17/4	24/4	1/5	8/5	15/5	22/5	29/5	5/6	12/6	19/6	26/6	3/7	10/7	17/7	24/7	31/7	7/8	14/8	21/8	28/8	4/9	11/9	18/9	25/9	
1	Gestion de projet	[Red bar spanning all months]																																															
2	Animation & Pilotage	[Green bar spanning all months]																																															
3	Engagement de la direction	[Blue bar from 7/11 to 28/11]																																															
4	Diagnostic													[Blue bar from 12/12 to 27/2]																																			
5	Plan d'amélioration													[Blue bar from 6/2 to 24/4]																																			
6	Formalisation																									[Blue bar from 10/4 to 31/7]																							
7	Validation Direction, Qualité, DG																																					[Blue bar from 21/8 to 4/9]											
8	Opérationnalisation																																					[Blue bar from 18/9 to 25/9]											
9	Evaluation																																																
10	Conduite du changement	[Red bar spanning all months]																																															

⚠ Il est important de réfléchir au projet sous les deux angles : gestion de projet et conduite du changement

ANNEXE 4

Compte rendu de réunion

Réunion : du 28 janvier 2011 – 10 h 00 à 12 h 30

Objet : Réunion de brainstorming sur le champ d'intervention des chargés de mission DESRI / Identification de processus

Présents : Stéphanie Lesur, Delphine Popiers, Laetitia Gerbe, Karl Tourais, Virginie Delaporte, David Regnard,

Absents excusés : Anne Wyart, Bernadett Nagy

1. Présentation du projet de DAC

Objectif global : faire une proposition, à la Direction Générale, de mise en œuvre d'une Démarche d'Amélioration Continue au sein de la DESRI du Conseil régional de Picardie.

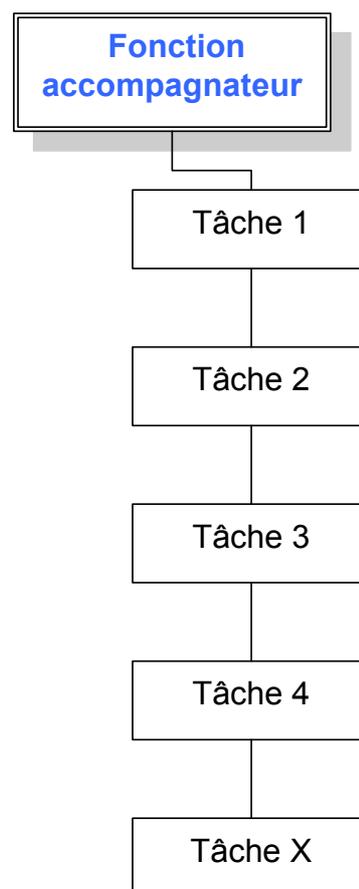
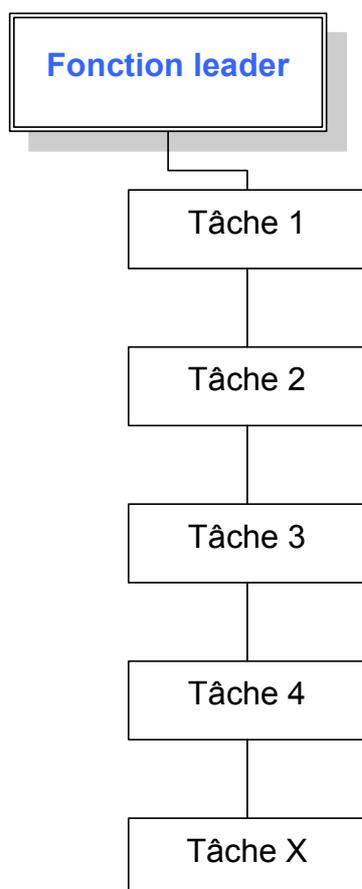
Objectifs de la DESRI :

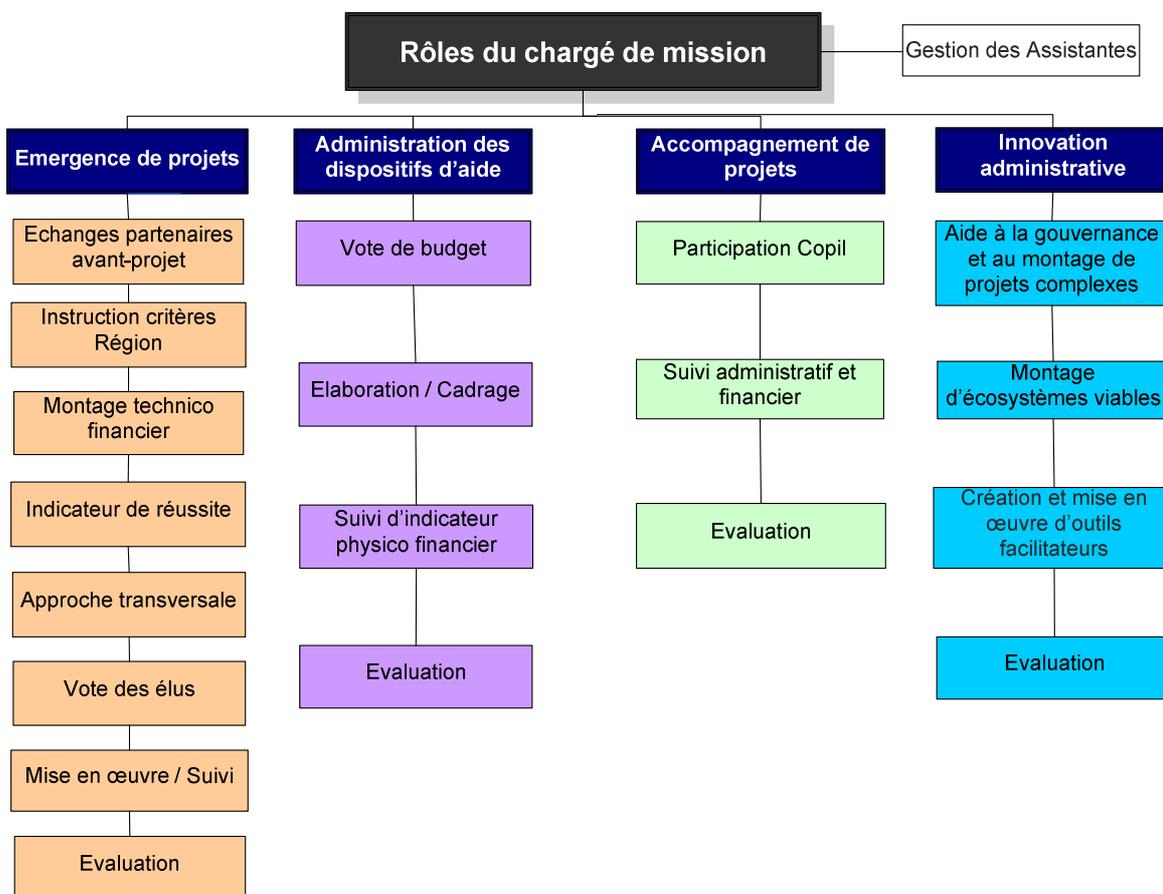
- ↪ Identifier et cartographier les processus
- ↪ Fiabiliser les processus
- ↪ Répondre aux attentes utilisateurs
- ↪ Valoriser les actions de la Région
- ↪ Accroître l'efficacité de la DESRI
- ↪ Mettre en place des indicateurs
- ↪ Mobiliser et sensibiliser les acteurs de la DESRI
- ↪ Dynamiser l'image de la collectivité
- ↪ Afficher une cohérence stratégique des politiques
- ↪ Etre en capacité d'assurer la mise en œuvre des politiques malgré des changements organisationnels, fonctionnels ou stratégiques brutaux.
- ↪ Mettre en place une dynamique de la qualité

2. Brainstorming sur les missions/rôles des chargés de mission

Les résultats du brainstorming ont débouché sur des propositions de processus.

Il a pu être identifié que le chargé de mission pouvait être leader ou accompagnateur dans le cadre de ces fonctions.





3. Proposition de processus

Il est donc identifié que le chargé de mission travaille dans le champ de 4 processus :

- ① Emergence de projets – P1
- ② Administration des dispositifs d'aide – P2
- ③ Accompagnement de projets – P3
- ④ Innovation administrative – P4

Le travail du jour portera sur le processus P 1 dans lequel on distingue deux sous-processus qui sont les processus d'émergence de projets en interne et en externe.

Descriptif P1 Emergence de projets :

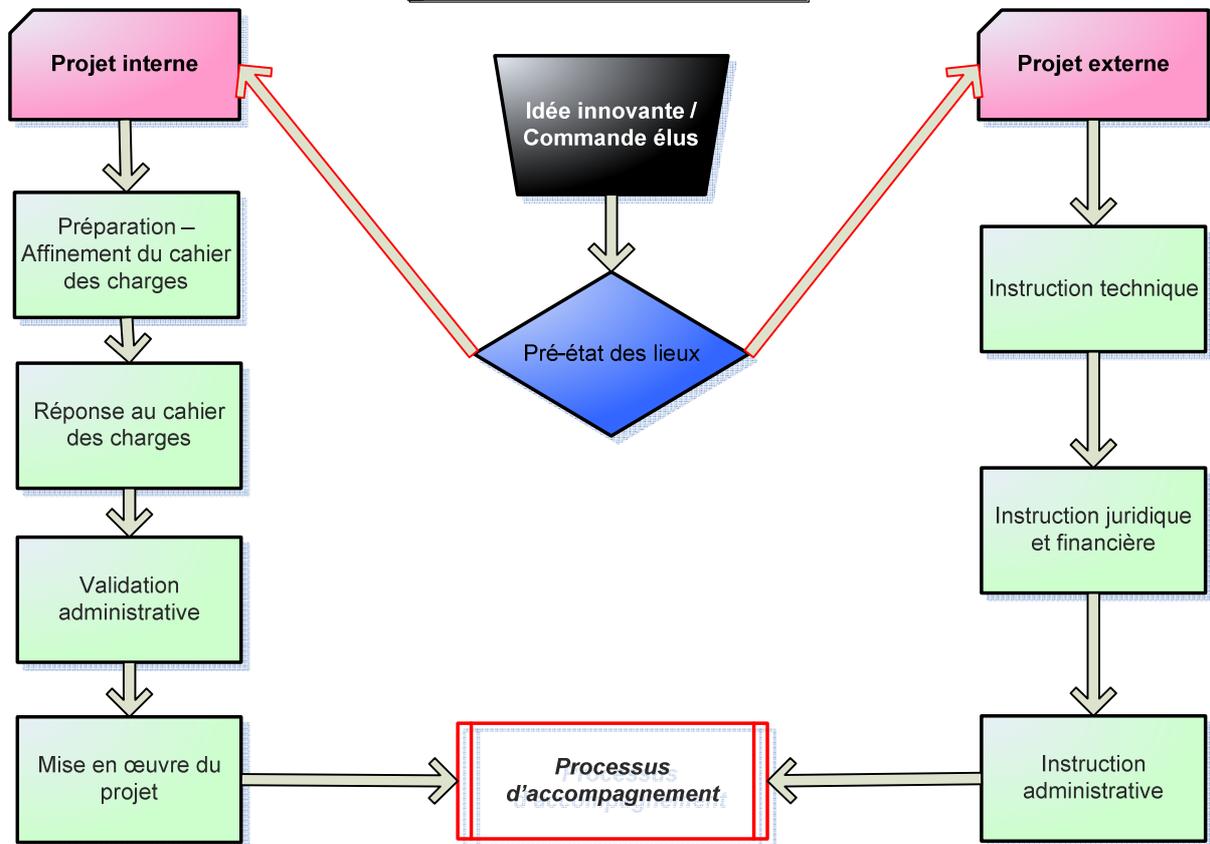
Finalité : être force de propositions et proposer un accompagnement actif des acteurs

Objectif : présenter des projets finalisés et maîtrisés aux élus

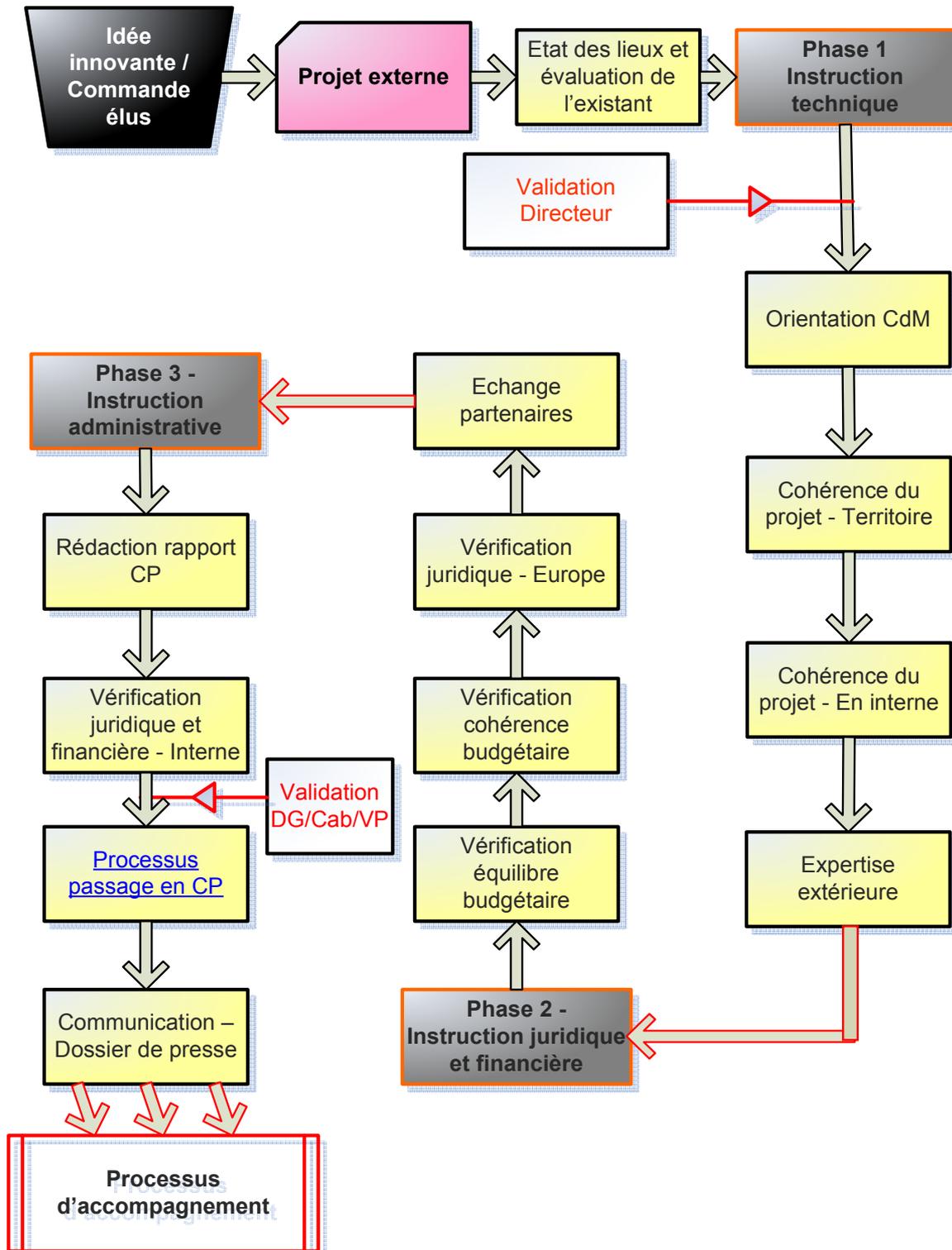
Exigence : respecter les contraintes juridiques et financières tout en restant en adéquation avec la politique de la Région

Mode opératoire : application d'une méthode de gestion de portefeuille de projets

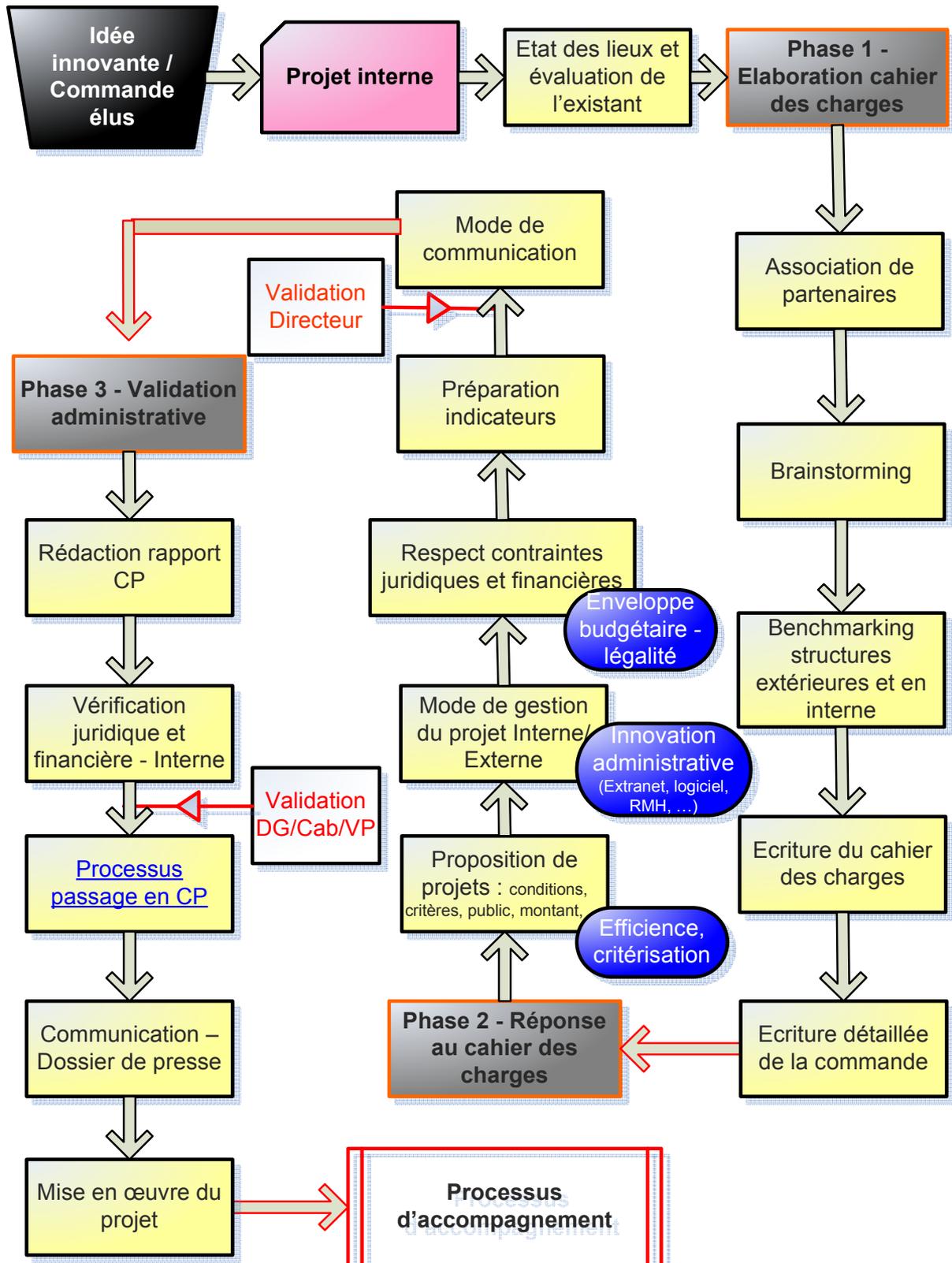
P1 – Emergence de projets



P1 – Emergence de projets - Externe



P1 – Emergence de projets - Interne



4. Travaux à faire pour la prochaine réunion

- Cartographie des processus P2, P3 et P4
- Présentation au groupe
- Réflexion sur la cartographie de la DESRI et indicateurs
- La date de la prochaine réunion sera envoyée par mail.

Préambule de Claude GEWERC
Président du Conseil régional de Picardie

« En soutenant énergiquement l'enseignement supérieur et la recherche, la Picardie prépare son avenir »

Pourquoi un schéma de l'enseignement supérieur et de la recherche ?



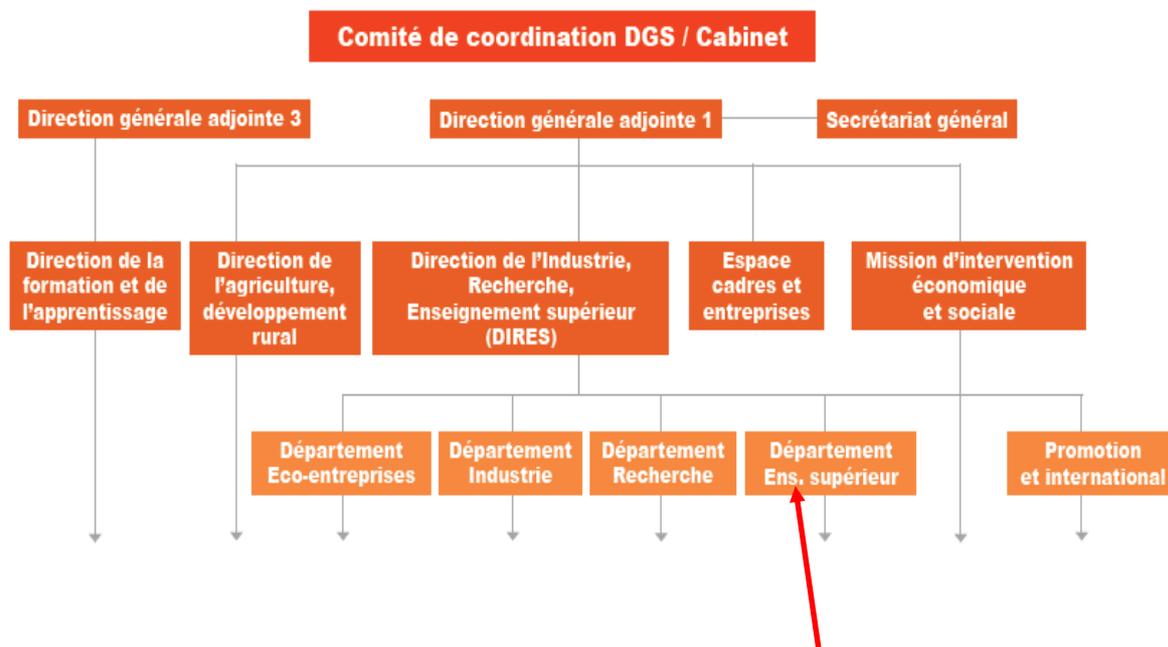
Le Conseil régional a trois grands domaines de compétences : la formation, le développement économique, l'aménagement du territoire. Alors que pour le moment le législateur n'a pas officiellement donné pouvoir aux Régions en matières d'enseignement supérieur et de recherche, nous constatons pourtant qu'elles se situent à la croisée de nos compétences et qu'elles doivent donc être en mesure de produire des effets bénéfiques dans tous ces domaines. Comment, sinon, agir efficacement en négligeant des leviers d'action aussi pertinents, ... En voulant élaborer ce schéma de l'enseignement supérieur et de la recherche, nous voulons marquer une ambition forte pour notre territoire et anticiper les enjeux du futur.

Quelle est la fonction du schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche ?

Un tel schéma permet d'aborder, dans une même logique, les questions relatives à l'enseignement supérieur et celles concernant la recherche. En effet, à nos yeux, les deux sont liés, s'enrichissent mutuellement et ne doivent pas être dissociés au risque de les affaiblir et de les priver de leur raison d'être commune : la préparation de l'avenir et la poursuite du bien être collectif qui passent par la diffusion des savoirs, la formation des hommes et des femmes, et l'irrigation du tissu économique par la recherche et l'innovation, sous toutes leurs formes : académiques, technologiques, environnementales, sociales. Ce schéma est en quelque sorte une interface privilégiée du Schéma Régional de Développement Economique (SRDE) et du plan régional éducation formation (PREF).

L'élaboration du schéma régional permet aussi de valider avec les partenaires de la collectivité dans ce domaine, au premier rang desquels les deux universités, les axes majeurs de notre politique en matière de vie étudiante, de soutien aux établissements d'enseignement supérieur et de structuration de la recherche en Picardie, de coordonner nos actions entre elles et avec les autres dispositifs et programmes opérationnels mis en œuvre par nos partenaires institutionnels.

ANNEXE 6



Je me situerai prochainement ici, dans le département Enseignement Supérieur.