



AVIS A. 894

**Avis du Conseil de la Politique scientifique
sur le rapport PROMETHEE II
concernant la gestion de la qualité en recherche**

Entériné par le Bureau du CESRW le 22 octobre 2007

Le 22 octobre 2007
Doc.2007/A.894

En date du 1^{er} août 2007, Mme M-D.SIMONET, Ministre de la recherche, des Technologies nouvelles et des Relations extérieures, a demandé l'avis du CPS sur l'étude relative à « la qualité en recherche en Région wallonne », réalisée dans le cadre du programme PROMETHEE II.

Présentation du dossier

Cette étude a été réalisée par la société COMASE. Sa réalisation a été encadrée par un Comité d'accompagnement composé de représentants de la DGTRE et des organisations constitutives du CPS. Son objectif est d'identifier les outils et référentiels les plus pertinents dans le domaine du management de la qualité dans les laboratoires de recherche, dénommés Structures de Soutien à l'Innovation technologique (SSIT), et d'évaluer la faisabilité d'une politique incitative en la matière. Le but ultime de cette réflexion est double. Il s'agit d'une part d'aider les laboratoires à répondre aux exigences en matière de qualité dans le chef des entreprises et des pouvoirs subsidants, à différents niveaux, et d'autre part d'optimiser la valorisation des résultats de la recherche dans l'économie et la société.

L'analyse s'articule sur 5 axes :

1. Identification des modèles les plus utilisés en matière de qualité en recherche et des thématiques abordées par ceux-ci.
2. Evaluation des attentes, en matière de qualité, des clients des SSIT.
3. Présentation des outils et pratiques permettant de satisfaire les attentes des acteurs :

3.1. Les outils

- Les systèmes de management de la qualité formalisés portant sur l'organisme ;
- Les systèmes de management de la qualité formalisés portant sur le projet ;
- Les autres outils ;

3.2. Les pratiques

- Leadership et engagement de la direction ;
- Structure et organisation ;
- Management du projet ;
- Maîtrise des mesures et essais ;
- Maîtrise des achats et sous-traitances ;

- Valorisation des résultats ;
 - Gestion de l'information et de la communication ;
 - Amélioration continue ;
 - Management des risques de ne pas aboutir ;
 - Confiance et protection.
4. Résultats d'une enquête auprès de 141 SSIT :
- Niveau d'intégration des concepts de la qualité ;
 - Perception des attentes des entreprises et des pouvoirs subsidiants ;
 - Degré de connaissance et de mise en œuvre des modes de reconnaissance de la qualité ;
 - Projets et souhaits en matière de gestion de la qualité.
5. Résultats de rencontres avec 5 SSIT accréditées ISO 9001 ou 17025 concernant :
- Les motivations à se lancer dans la démarche ;
 - Les moyens et ressources mobilisés ;
 - Les éventuels supports externes activables et activés ;
 - Les difficultés rencontrées dans la phase de mise en place et dans le quotidien ;
 - Les facteurs clés de succès d'une telle démarche ;
 - Les avancées et apports d'une telle démarche.

L'étude débouche sur des **propositions** consistant dans la mise en œuvre d'une stratégie en 3 axes, à savoir :

- 1) Encourager la mise en œuvre de bonnes pratiques et d'outils de gestion en matière de qualité qui s'intègrent dans un « **parcours qualité** » ;
- 2) Développer et mettre en œuvre une **animation du réseau des SSIT** wallonnes autour de l'amélioration continue de la qualité en recherche (information et promotion, diffusion et partage d'outils et bonnes pratiques, sensibilisation et formation) ;
- 3) Renforcer l'**évaluation** des systèmes de gestion des projets et des SSIT et réaliser l'évaluation du « parcours qualité ».

Le « parcours qualité » serait un référentiel propre à la Région wallonne et basé sur les référentiels existants, qui permettrait aux SSIT :

- d'intégrer progressivement les méthodes et outils en matière de gestion de la qualité ;
- de disposer d'un support méthodologique dans leur démarche qualité.

Il comporterait un certain nombre de thématiques et identifierait, pour chacune d'elles, différentes actions assorties d'outils. Chaque action serait affectée d'un indice 1, 2 ou 3. La SSIT ayant mis en œuvre toutes les actions de l'indice 1 aurait ainsi atteint une première étape du « parcours qualité ». Il en irait de même pour les actions de l'indice 2, la deuxième étape ne pouvant être atteinte qu'après la réalisation de la première.

L'élaboration du « parcours qualité » et de ses mécanismes d'évaluation serait confiée à un groupe de travail à constituer.

Quant à l'évaluation, elle pourrait s'appuyer sur :

- Un outil d'auto-évaluation sous forme d'une checklist qui viserait à situer le système de management de la qualité de la SSIT sur le « parcours qualité » et à mesurer sa progression (fréquence : tous les ans);

- Un audit externe (fréquence : tous les deux ans), éventuellement réalisés sous forme d'audits croisés.

L'étude insiste également sur la nécessité de vérifier que les mesures ci-dessus concourent bien à l'atteinte de l'objectif ultime, à savoir l'optimisation de la valorisation des résultats de la recherche. A cet effet, la cellule d'animation pourrait être chargée d'établir, avec la collaboration des SSIT, un tableau de bord des performances de celles-ci. Un groupe de travail (différent du précédent) devrait être créé en vue de définir les indicateurs et la méthode de mesure de chacun d'eux.

Avis du CPS

Le CPS souligne l'importance du sujet abordé par cette étude. La qualité en recherche contribue en effet de manière cruciale à l'excellence des laboratoires et au maintien de leur position sur la scène internationale. En outre, elle correspond à une exigence de plus en plus fréquemment rencontrée dans le chef des entreprises et dans celui des pouvoirs subsidants. Enfin, elle offre des garanties sur le plan de la transposition des résultats de la recherche au bénéfice de l'économie et de la société et permet d'optimiser de la sorte l'affectation des fonds publics.

Le Conseil réserve donc un accueil très favorable à l'idée de développer ces pratiques au sein des institutions de recherche de la Région wallonne et de mettre au point un système visant à faciliter la réalisation de cet objectif. Il demande cependant qu'il soit explicitement établi qu'un tel mécanisme se rapportera à la qualité des processus de recherche (qualité **en** recherche) et non à la qualité intrinsèque (valeur scientifique, pertinence,...) de la recherche (qualité **de** la recherche), celle-ci devant faire l'objet d'une réflexion distincte.

Le Conseil estime que cette étude est bien documentée et constitue une base solide pour la formulation de propositions concrètes. Il apprécie par ailleurs le caractère mesuré des recommandations figurant dans le rapport. En effet, celui-ci ne préconise pas l'adoption immédiate de normes exigeantes, ce qui serait irréaliste, mais prône la mise en place d'une démarche progressive, articulée sur des étapes et s'appuyant sur des évaluations intermédiaires. Un autre avantage de la formule envisagée, selon le CPS, est la possibilité d'intégrer les outils déjà existants dans le dispositif, ce qui confère à ce dernier une souplesse permettant d'éviter des duplications fastidieuses. Dans cette optique, le CPS considère que le système qui sera proposé aux SSIT doit se limiter à définir des principes, tout en laissant aux laboratoires la faculté de mettre au point les procédures qui leur paraissent les plus appropriées. Dans le même ordre d'idées, il conviendra d'adapter le niveau d'exigence aux besoins et contraintes des SSIT ainsi qu'aux attentes de leurs clients.

Pour le CPS, une des principales zones d'ombre liées à cette problématique, à propos de laquelle le rapport n'apporte pas de précisions, est le coût de la mise en œuvre d'une démarche qualité au sein des SSIT. En effet, l'étude montre que les SSIT ayant déjà développé de tels systèmes ont souvent éprouvé des difficultés à se procurer les ressources humaines nécessaires, faute de personnel suffisant et/ou du fait que celui-ci ne disposait pas des compétences requises. Ceci implique, dans le chef des institutions concernées, la mise en place d'une politique de recrutement et/ou de formation, qui appelle des moyens financiers importants.

Le CPS plaide donc en faveur d'une réflexion sur la création d'un mécanisme d'aide en soutien au développement d'une démarche qualité dans les institutions de recherche. Plusieurs pistes, dont une liste non exhaustive est présentée ci-après, peuvent être explorées à cet égard :

- financement de cellules « Qualité » au sein des universités, des hautes écoles et des centres de recherche, calquées sur le modèle des cellules de valorisation ;
- octroi de primes à la qualité, du type de celles qui sont accordées aux Pme sur base du décret du 11 mars 2004 relatif aux incitants régionaux en faveur des petites ou moyennes entreprises¹, pour les SSIT qui arriveraient au stade de la certification;
- extension des missions de l'ASBL CEQUAL aux institutions de recherche, moyennant une adaptation de ses moyens².

Enfin, le CPS constate que l'étude est axée sur le lancement d'une démarche qualité au sein des SSIT. Il insiste sur le fait qu'une fois installé, ce dispositif devra être pérennisé, ce qui réclamera un effort permanent et relativement lourd de la part des structures concernées. Pour le Conseil, il serait nécessaire de réfléchir à l'opportunité et à la faisabilité d'un mécanisme de reconnaissance et de soutien qui encourage les SSIT à s'engager dans un processus durable.

¹ La prime à la qualité est fixée à 25% des coûts éligibles et est limitée à 5.000 euros. Les dépenses éligibles concernent :

1° l'acquisition d'études;

2° les démarches de certification, en ce compris la réalisation de manuels adaptés;

3° la mobilisation du personnel participant.

² Le Centre Wallon de la Qualité, en abrégé CEQUAL, est une ASBL fondée en 1995 à l'initiative de l'Union wallonne des Entreprises, du Forem et d'Experts en Qualité. Elle forme les entreprises wallonnes au Management par la Qualité, à la Sécurité au Travail et à la Sécurité Alimentaire. CEQUAL a mis sur pied le projet **Qualité Région** avec le soutien financier de la Région Wallonne et du Fonds Social européen. Ce projet a pour ambition de sensibiliser et de former plusieurs centaines de Pme wallonnes aux concepts de qualité et de sécurité.