

GUIDE

Démarche-qualité

- > Structuration de la recherche
- > Projets de recherche



● **Asie-Pacifique**



La gouvernance en mouvement

*La vérité n'est jamais au bout du chemin comme une récompense.
La vérité est le chemin que l'on parcourt.*

Dicton

Copyright © Agence universitaire de la Francophonie et Conférence régionale des recteurs en Asie-Pacifique (Confrasia)

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous pays. Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit (électronique, mécanique, photocopie, enregistrement, quelque système de stockage et de récupération d'information) des pages publiées dans ce guide fait sans autorisation écrite de l'éditeur, est interdite.

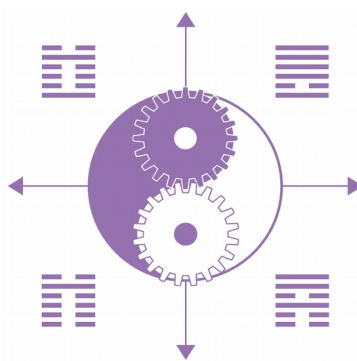
Édition : Mars 2017



Difficultés initiales : incertitudes inhérentes à une période de commencement. Il s'agit de vaincre les hésitations et indécisions sans pour autant tomber dans la précipitation. Prendre le temps de la réflexion au service d'une stratégie reste le chemin le plus juste.



S'entendre avec tous : dialogue avec autrui dans une approche constructive. Il s'agit de faire comprendre sa spécificité en accueillant celle de l'autre, et permettre ainsi d'inscrire ces différences dans un ensemble harmonieux, car convergent. S'entendre malgré et à partir de ces spécificités.



Alliance : harmonie des choses à partir d'un ensemble discordant. Il s'agit d'identifier un centre autour duquel des éléments disparates convergent. C'est à partir de composantes différentes bien que complémentaires que s'organise ce centre convergent, car animé d'une vision qui les dépasse.



Progresser pas à pas : réalisations passées au service de l'accomplissement d'actions présentes. Il s'agit de mesurer les bienfaits des efforts réalisés en s'appuyant sur le temps qui passe. Partir de ce qui a été réalisé en vue de définir les forces à partir desquelles l'aboutissement d'une stratégie devient possible.

Une démarche-qualité est un **processus mis en œuvre par l'institution** pour maîtriser et assurer la **qualité** de ses **activités** afin d'améliorer sa **performance** et sa **reconnaissance**. Ce **processus** doit être **continu** dans le temps, **progressif** et demande l'**adhésion de tous**, en particulier de l'**équipe de direction de l'institution**.

La démarche-qualité permet à l'institution d'identifier des **risques prévisibles**, des **difficultés** et des **obstacles** pensés comme des **menaces** au **renforcement** de la **qualité** de **ses activités**, de les analyser et de mettre en place des **mesures correctrices et innovantes** dans un **processus d'amélioration continu**.

La démarche-qualité peut conduire à un objectif de certification sans que ce soit une obligation.

Le présent guide se veut un **outil** permettant à l'**institution** et son **personnel de s'approprier l'approche**. Il ne doit pas être considéré comme une contrainte, mais un **support d'accompagnement**. En ce sens, il peut être abordé rubrique par rubrique indépendamment les unes les autres. Il n'est pas nécessaire de répondre à des questions pour lesquelles on ne dispose pas d'éléments pertinents. Il est aussi tout à fait possible que les **utilisateurs** puissent faire **émerger d'autres indicateurs** qui leur sont propres.

Les indicateurs proposés **n'ont pas vocation** à conduire les utilisateurs à une **démarche d'analyse complexe** de données, mais à **orienter leur réflexion** dans la **réalisation de l'auto-diagnostic** pour **améliorer le fonctionnement** de l'institution dans le cadre de la **démarche-qualité**.

L'élaboration de ce guide s'appuie sur deux normes internationales :

- **la norme ISO 9000** sur le système de management de la qualité : il comprend les principes essentiels à une bonne compréhension et une mise en œuvre appropriée de la présente Norme internationale ;

- **la norme ISO 9004** sur la gestion des performances durables d'un organisme : l'approche de management par la qualité fournit des lignes directrices aux organismes souhaitant aller au-delà des exigences de la norme internationale.

Pour information, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation. L'élaboration des normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux.

Préface

Ce guide pratique présente les principales orientations nécessaires à la définition et au pilotage d'une démarche-qualité au service de la **structuration** de la **recherche** au sein d'une institution membre de la Confrasio. Il se structure en différentes phases qui constituent un processus complet de la mise en place de cette démarche, de la définition d'une politique de qualité au service de la structuration de la recherche à l'évaluation de son pilotage.

Il appartient à la direction de l'institution de définir son engagement à travers la détermination de la **politique de qualité** qu'elle entend appliquer à la structuration de la recherche au sein de son institution : objectifs ciblés, résultats attendus et mesurables, ressources nécessaires pour attendre ses résultats.

Ce qui suppose de préciser les grands axes stratégiques de cette politique et de les intégrer dans la politique générale de l'institution (**plan de développement**), mais aussi de définir le dispositif de suivi et d'accompagnement de cette politique et le **pilotage** sur lequel elle s'appuie.

Il lui appartient enfin de s'assurer de l'effectivité, l'efficacité, l'efficience des mesures correctrices et innovantes à mettre en place dans les **plans d'amélioration** au service d'un renforcement continu de l'institution et de la **qualité** des **activités de recherche** qu'elle développe. Ce qui suppose d'intégrer, dès la mise en place de la démarche-qualité, un dispositif d'évaluation de son pilotage.

Entrepris à l'initiative du bureau de la Conférence régionale des recteurs des universités membres de l'Agence universitaire de la Francophonie en Asie-Pacifique (CONFRASIE), ce guide est le résultat d'une élaboration collective, pluridisciplinaire et internationale francophone soutenue par la direction régionale Asie-Pacifique de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF).

A travers l'élaboration de ce guide pensé comme un outil à vocation opérationnelle, il s'agit de mettre en place un ensemble accepté et partagé de références sur la démarche-qualité, mais aussi de proposer un pilotage de la démarche-qualité dans le cadre de la structuration de la recherche des institutions membre de la Confrasio.

Ont participé à son élaboration :

- Monsieur Nguyen Ngoc Dien – vice-recteur à l'Université des sciences économiques et de droit, Université nationale du Vietnam à HoChiMinh Ville (Vietnam), président de la Confrasio ;
- Madame Nguyen Thi Cuc Phuong – vice-rectrice de l'Université de Hanoi (Vietnam) – membre du bureau de la Confrasio ;
- Monsieur Tran Huu Quang – chercheur à l'Institut des sciences sociales du Sud, Académie des sciences sociales du Vietnam ;
- Monsieur Chu Ky Son - vice-directeur de l'École de technologie alimentaire de l'Institut polytechnique de Hanoi (Vietnam) ;
- Monsieur Marc Daniel – professeur à l'École Polytech Marseille, Université d'Aix-Marseille (France) ;

- Monsieur Christian Grellois - professeur à l'Université de Bordeaux (France) ;
- Monsieur André Cabanis - professeur émérite de l'Université Toulouse Capitole (France) ;
- Monsieur Eric Deharo – chercheur à l'Institut de recherche pour le développement au Laos, membre de la Commission régionale des experts ;
- Monsieur Mokhtar Ben Henda, maître de conférences HDR à l'Université Bordeaux Montaigne (France) ;
- Monsieur Pham Van Cu – enseignant-chercheur à l'Université des sciences naturelles de l'UNH (Vietnam) ;
- Monsieur Bansa Oupathana, directeur-adjoint du bureau d'administrative et coopération internationale, Université des sciences de santé (Laos).

Monsieur Claude-Emmanuel Leroy, coordonnateur régional des projets et Madame Nguyen Thi Thuy Nga, responsable de projet, en charge de la mission « recherche et enjeux du développement global », au sein de la Direction régionale Asie-Pacifique de l'AUF, ont supervisé les rencontres et l'élaboration de ce guide.

Sommaire

Principes directeurs liés à la définition d'une politique de qualité au service de la structuration de la recherche.....	1
Niveaux de responsabilité au sein des structures concernées de l'institution.....	5
Ressources documentaires et techniques au service du pilotage de la démarche-qualité.....	13
Approche participative du personnel de l'institution, de ses entités de recherche et des autres parties prenantes.....	16
Pilotage d'une offre de formation continue à la démarche-qualité.....	19
Dispositif d'auto-diagnostic de la qualité des activités de recherche.....	21
Plans d'amélioration de la qualité des activités de recherche et dispositif de pilotage.....	80
Dispositif de suivi et d'accompagnement du pilotage de la démarche-qualité.....	82
Glossaire.....	84

Principes directeurs liés à la définition d'une politique de qualité au service de la structuration de la recherche

La définition d'une **politique de qualité** au service de la structuration de la recherche d'une institution suppose de prendre en considération les principaux axes stratégiques et prospectifs de son **plan de développement**; ces axes identifient, sur des périodes déterminées, certains enjeux pensés comme des défis que l'institution doit relever, et des objectifs qu'elle se fixe pour y répondre au regard de ses missions et de ses spécificités, qu'il s'agisse de son offre de formation, des activités de recherche qu'elle souhaite programmer, etc.



Voir glossaire

Au-delà des orientations stratégiques et prospectives définies dans le plan de développement de l'institution, sa mise en place implique l'élaboration de **plans d'action opérationnels** qui déterminent des objectifs ciblés et des résultats attendus et mesurables, et les ressources à mobiliser dans une **logique de performance**.

La politique de qualité au service de la structuration de la recherche de l'institution a pour objectif de mettre en place et de consolider : une **politique de recherche**; une **structuration des entités de recherche** et des **projets de recherche** dans le cadre de la mise en œuvre de **plans d'action opérationnels**. Ce qui suppose de définir un dispositif de suivi et d'évaluation de la qualité des activités de recherche qui y sont développées : la **démarche-qualité** et le **pilotage** sur lequel elle s'appuie.

La définition et la mise en place de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche obligent l'institution et ses entités de recherche à se poser 5 questions préalables :

- Question 1. Dans quelle mesure les entités de recherche de l'institution disposent-elles de **compétences** pour analyser l'environnement de la recherche dans toutes leurs dimensions ?
- Question 2. Dans quelle mesure l'**approche participative** permet-elle une implication du personnel de l'institution au service d'une plus grande efficacité du pilotage de la démarche-qualité ?
- Question 3. Dans quelle mesure les différentes **orientations stratégiques** définies par l'institution sont-elles pertinentes au regard des **contraintes et opportunités** qui peuvent affecter la mise en place de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche ?
- Question 4. Dans quelle mesure la **politique de qualité** au service de la structuration de la recherche s'appuie-t-elle sur les ressources mobilisables de l'institution et de ses entités de recherche (ressources humaines, financières,

infrastructure, constitution de réseaux, etc.) et une diversification des ressources de **partenariats** dans une **logique de cofinancements** avec **effet de levier** ?

Question 5. Dans quelle mesure la démarche-qualité permet-elle **l'amélioration continue** des plans d'action opérationnels de l'institution et de ses entités de recherche ?

Politique de qualité au service de la structuration de la recherche et environnement de l'institution

Deux processus caractérisent la dynamique de la recherche au sein de la région : des **perspectives d'autonomisation** des établissements de recherche, et une volonté de **reconnaissance académique et scientifique** tant nationale, régionale qu'internationale des projets qu'ils développent. Le plan de développement d'une institution s'inscrit donc dans un contexte en mutation, dont les **perspectives développées par l'ASEAN** en relation avec l'enseignement supérieur et la recherche constituent le troisième processus. Ce qui suppose, pour l'institution, de tenir compte de la position qu'elle occupe ou souhaite occuper dans son environnement, qu'il soit académique, technologique, concurrentiel, culturel, social, juridique ou économique, qu'il soit local, national, régional ou international.

Publics cibles de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche

Il est important, pour une institution, d'être en mesure d'analyser les degrés de satisfaction de son personnel concerné par cette structuration sur les activités qu'il met en place (**activités internes**) dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'action opérationnels. La politique de qualité au service de la structuration de la recherche d'une institution repose nécessairement sur une **approche participative** de son personnel.

Il est également important d'être en mesure d'analyser les degrés de satisfaction des **principaux interlocuteurs** de l'institution sur les activités qu'elle développe : étudiants, diplômés, doctorants, docteurs, enseignants et chercheurs, partenaires universitaires, partenaires socio-économiques, opérateurs du développement, pouvoirs publics, etc. L'identification des principaux interlocuteurs doit permettre à l'institution et à ses entités de recherche de cibler les objectifs jugés prioritaires de sa politique de qualité au service de la structuration de la recherche en y intégrant les **besoins** mais aussi **l'évolution des attentes** des principaux interlocuteurs.

Risques ou opportunités en relation avec la mise en place de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche

En fonction de l'identification des **risques prévisibles**, des **difficultés** et des **obstacles** pensés comme des **menaces** qui peuvent affecter la mise en place de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche, il appartient à l'institution et à ses entités de recherche de prévoir et d'anticiper la mise en place de **mesures correctrices** et **innovantes** susceptibles de créer les meilleures conditions au service de la mise en place du pilotage de la démarche-qualité, et donc renforcer la qualité des activités de recherche développées.

Il s'agit également pour l'institution et à ses entités de recherche d'être en mesure de déterminer certaines **opportunités** susceptibles de renforcer la qualité des activités qu'elles développent. Cette détermination s'appuie sur un dispositif de veille qui intègre dans sa définition le traitement et la restitution d'informations ciblées : possibilité(s) de développement d'un nouveau partenariat, mobilisation de nouvelles technologies plus innovantes, nouvelle législation en relation avec une activité de recherche développée, etc.

Ressources nécessaires à la politique de qualité au service de la structuration de la recherche



L'institution doit identifier les ressources nécessaires à la politique de qualité au service de la structuration de la recherche qu'elle entend mettre en place, qu'elles soient humaines, techniques, matérielles, financières ou en infrastructure. Ce qui suppose de définir une stratégie centrée sur la **performance (objectifs ciblés – résultats attendus et mesurables – ressources à mobiliser)** en fonction des activités de recherche développées, et donc des objectifs ciblés de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche et des résultats attendus.

Dans le cadre d'une stratégie partenariale, il s'agit de privilégier une diversification des ressources dans une **logique de cofinancements** avec **effet de levier**. En fonction des objectifs de chaque partenaire, il s'agit surtout de s'assurer de la **cohérence des différents apports**, c'est-à-dire de la complémentarité des ressources au service des objectifs ciblés de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche, et des résultats attendus.

Pilotage de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche

L'institution programme les **principales étapes** qui doivent rythmer la mise en place de la démarche-qualité. Outre les risques et les opportunités en relation avec la mise en place de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche, cette programmation intègre dans sa définition certaines étapes jugées essentielles à son pilotage :

- définir les niveaux de responsabilité au sein des différentes structures de l'institution concernées par la recherche ;
- mettre en place une offre de formation du personnel à la démarche-qualité ;
- définir un dispositif d'auto-diagnostic de la qualité des projets de recherche développés par les entités de recherche de l'institution ;
- mettre en place des plans d'amélioration de la qualité des projets de recherche développés par les entités de recherche de l'institution à travers des mesures correctrices et innovantes ;
- définir des plans de communication, tant internes qu'externes, au service de la politique qualité au service de la structuration de la recherche et des résultats enregistrés ;
- définir un dispositif de suivi et d'évaluation de la démarche-qualité , et des résultats du pilotage sur lequel elle s'appuie ;
- etc.

Niveaux de responsabilité au sein des structures concernées de l'institution

La définition et la mise en place de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche impliquent d'identifier les différents niveaux de responsabilité, au sein de l'institution, au service du **pilotage collégial** et **participatif** (personnel) de la démarche-qualité. L'institution désigne une personne responsable de la démarche-qualité en vue de piloter les activités liées à cette démarche.



Voir glossaire

La définition et la mise en place des niveaux de responsabilité au sein des structures impliquées dans des activités de recherche obligent l'institution et ses entités de recherche à se poser 3 questions préalables :

- Question 6. Dans quelle mesure les **attributions de rôle du responsable et du comité de pilotage** de la démarche-qualité favorisent-elles la mise en place et le pilotage de cette démarche au service de la structuration de la recherche ?
- Question 7. Dans quelle mesure le **pilotage** de la **démarche-qualité** prend-il en compte à chaque **niveau de responsabilité** les objectifs de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche ?
- Question 8. Dans quelle mesure chaque **niveau de responsabilité** au sein des structures impliquées dans activités de recherche est-il défini de manière **claire et compréhensive** pour son personnel ?

Responsable de la démarche-qualité

L'institution doit s'assurer des connaissances (savoirs), compétences (savoir-faire) et comportements (savoir-être) de la personne responsable de la démarche-qualité. Ils sont à mettre en relation avec les objectifs de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche, les résultats attendus et mesurables, et la mise en place de la démarche-qualité sur laquelle s'appuie cette politique.

Attributions de la personne responsable de la démarche-qualité

Les attributions de la personne responsable de la démarche-qualité dépendent des objectifs ciblés et des résultats attendus et mesurables de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche définie par l'institution. Il incombe à sa direction d'en établir la liste exhaustive :

- participer à la définition de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche de l'institution ;

- inciter la direction à assumer pleinement son engagement en relation avec la mise en place et le pilotage de la démarche-qualité ;
- assurer les fonctions de conseiller et de coordonnateur et de formateur auprès de toutes les structures (directions / départements / services / entités de recherche) au sein de l'institution concernée par cette démarche, et ainsi garantir ses résultats ;
- etc.

La personne responsable de la démarche-qualité veille également au respect des délais et à l'efficacité, l'effectivité et l'efficience réelle des mesures correctrices et innovantes validées par la direction de l'institution. Ce qui implique de :

- mettre en œuvre un suivi des actions, mesures, référentiels, outils, etc., et dispositifs sur lesquels ils s'appuient afin de mesurer l'efficacité, l'effectivité et l'efficience de la démarche-qualité et de son pilotage ;
- s'assurer que les dispositions prises pour renforcer la qualité des activités de recherche développées par les entités de recherche de l'institution sont mises en œuvre et respectées : actions, mesures, référentiels, outils, etc. et dispositifs sur lesquels ils s'appuient ;
- assurer un suivi auprès de la direction de l'institution, des entités de recherche comme auprès du personnel concerné par cette démarche, des mesures correctrices et innovantes dans le cadre du pilotage des plans d'amélioration, notamment à travers des rapports de restitution : compte-rendu des réunions de direction, du comité de pilotage, des groupes de travail, des évaluations mises en place dans le cadre de l'offre de formation à la démarche-qualité, etc.
- etc.

Savoir : connaissance de la démarche-qualité

- maîtriser les principes de la démarche-qualité ;
- connaître les principaux référentiels internationaux de la démarche-qualité ;
- connaître le contexte national et régional de la culture de la démarche-qualité ;
- connaître le plan de développement de l'institution et les plans d'action sur lesquels il s'appuie ;
- etc.

Savoir-faire : pilotage de la démarche-qualité

- définir la démarche-qualité et son pilotage à mettre en œuvre pour atteindre les résultats mesurables ;
- produire des ressources documentaires et techniques de référence au service du pilotage de la démarche ;
- définir le programme de sensibilisation et de formation du personnel à la démarche-qualité, etc. ;
- répertorier, mobiliser et valoriser l'expertise (interne et externe) au service du pilotage de la démarche-qualité ;

- mettre en place un programme de sensibilisation et de formation à la qualité ;
- communiquer de façon claire et de compréhension immédiate sur la stratégie et les orientations de l'institution sur la politique de qualité au service de la structuration de la recherche ;
- etc.

Savoir-être : comportement lié à l'encadrement et à l'animation d'équipes

Il est également nécessaire d'attribuer à la personne responsable de la démarche-qualité un statut hiérarchique lui permettant de mettre en œuvre les actions, mesures et outils nécessaires à la démarche-qualité , et donc d'encadrer, coordonner et animer les différents groupes de travail qui participent au pilotage de cette démarche. Ce qui suppose, pour la direction de l'institution, de désigner une personne (des membres d'un service) qui puisse(ent) ;


- animer et constituer des groupes de travail au service du pilotage de la démarche-qualité ;
- diriger, guider, impliquer et rendre autonomes des membres du personnel concerné par cette démarche ou les groupes de travail dans un contexte de mise en place du pilotage de la démarche-qualité et de son appropriation ;
- accompagner les structures (directions / départements / services / entités de recherche) de l'institution dans la mise en œuvre des dispositions relatives à la démarche-qualité ;
- gérer la performance et identifier les compétences requises au sein du personnel ou des groupes de travail, et de manière générale au sein des structures de l'institution : directions, département et services de l'institution ;
- adapter son style de management aux différentes situations : participative, directive, de soutien et/ou orientée vers les résultats ;
- etc.

Mise en place d'un comité de pilotage de la démarche-qualité

Composition du comité de pilotage

Ce comité doit être constitué des responsables des principales structures (directions / départements / services / entités de recherche) impliquées dans le pilotage de la démarche-qualité au sein de l'institution ; il est présidé par un membre de la direction de l'institution, et la personne responsable de la démarche-qualité intervient comme coordonnateur. Pour exercer effectivement ses fonctions et coordonner les activités qu'il développe, ce comité se réunit selon une périodicité au service d'un suivi effectif de la mise en place de la démarche-qualité.

Attributions du comité de pilotage

Les attributions du comité de pilotage visent le développement d'une réflexion opérationnelle en relation avec la politique de qualité au service de la structuration de la recherche de l'institution, le pilotage de la démarche-qualité, son **efficacité**, **effectivité** et **efficience** . Il s'agit, pour l'institution, de:



Voir glossaire

- créer un mouvement d'adhésion à la démarche-qualité à travers une sensibilisation du personnel des structures de l'institution concernées par cette démarche; les membres de ce comité doivent constituer des relais auprès de leur personnel ;
- représenter les principales structures (directions / départements / services / entités de recherche) de l'institution impliquée dans la démarche-qualité au sein du comité de pilotage ;
- programmer le dispositif d'auto-diagnostic des activités de recherche développées au sein de l'institution, et veiller l'efficacité, l'effectivité et l'efficience du pilotage ;
- programmer le plan d'amélioration des activités de recherche développées au sein de l'institution, et s'assurer de l'efficacité, l'effectivité et l'efficience des mesures correctrices et innovantes : actions, référentiels, outils, etc.
- etc.

Savoir et savoir-faire : pilotage de la démarche-qualité

- programmer, orienter, coordonner la démarche-qualité et la mettre en œuvre pour atteindre les résultats mesurables ;
- déterminer les activités prioritaires, les risques et les opportunités en relation avec les grandes étapes qui doivent rythmer le pilotage de la démarche-qualité ;
- analyser l'état d'avancement du pilotage de la démarche-qualité et les résultats enregistrés, et les réorienter en fonction des objectifs ciblés et des résultats mesurables de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche de l'institution ;
- élaborer ou faire élaborer, appliquer et faire respecter les ressources documentaires et techniques qui structurent le pilotage de la démarche-qualité ;
- élaborer les plans d'amélioration au service d'un renforcement continu de l'institution et de la qualité des activités de recherche qu'elle développe, définir des objectifs clairs et fixer des résultats en coordination avec toutes les structures concernées au sein de l'institution ;
- élaborer des rapports de restitution sur les résultats et/ou les bonnes pratiques enregistrés dans le cadre du pilotage de la démarche-qualité, les capitaliser et les communiquer de façon pertinente (indicateurs de gestion) ;
- etc.



Savoir-être : comportement lié à l'encadrement et à l'animation d'équipes

- accompagner la mise en place de mesures correctrices et innovantes au service de la démarche-qualité, et en assurer un suivi sous tous ses aspects (logistique, budgétaire, ressources humaines, information) ;
- gérer des situations complexes, et donc hiérarchiser les priorités, et respecter ou faire respecter les délais en tenant compte des objectifs ciblés et résultats mesurables de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche de l'institution ;
- être force de propositions dans le suivi des mesures correctrices et innovantes à mettre en place, en y incluant une approche centrée sur la performance ;
- démontrer des capacités d'analyse, de synthèse et rédactionnelles en vue de prendre des décisions, et faire preuve de persuasion.

Il appartient à la direction de décider de mettre en place une **offre de formation** sur le pilotage de la démarche-qualité destinée aux membres de ce comité. Cette formation vise l'acquisition de certaines connaissances et compétences requises car nécessaires à un pilotage de la démarche-qualité. Elle doit être une opportunité pour initier une réflexion sur l'offre de formation destinée à l'ensemble du personnel de l'institution impliquée à cette démarche.

Identification des niveaux de responsabilité au sein des structures de l'institution impliquée dans la démarche-qualité


Direction de l'institution

 Pour chacune des structures (directions / départements / services / entités de recherche) de l'institution impliquée dans cette démarche, il convient pour l'institution de préciser les appliqué aux projets de recherche **responsabilités** en matière de **pilotage** de la **démarche-qualité**. Ces responsabilités doivent être clairement définies et de compréhension immédiate par l'ensemble du personnel. Elles peuvent s'inscrire dans une **lettre de mission**  rattachée à chaque structure impliquée (direction / département / service/ entités de recherche) de l'institution. L'identification des responsabilités pour chacune des structures doit faciliter le pilotage de la démarche-qualité au sein de l'institution et la cohérence de l'ensemble de cette démarche-qualité. Ce qui implique de :

- élaborer une politique de qualité au service de la structuration de la recherche, et la traduire en stratégie : objectifs ciblés, résultats mesurables, ressources mobilisables ;
- définir chaque niveau responsabilité en vue de normaliser les fonctions exercées aux différents niveaux de l'institution en relation avec la démarche-qualité et son pilotage ;



Voir glossaire

- définir chaque niveau de responsabilité en vue de constituer une **ressource documentaire et technique**  regroupant les règles de l'institution en relation de la démarche-qualité ;
- mettre en place un **organigramme fonctionnel** en relation avec un **organigramme hiérarchique** en vue de créer une cohérence de l'ensemble du dispositif à mettre en place. Cet organigramme fonctionnel est essentiel si l'institution décide de mettre en place un comité de pilotage responsable de la démarche-qualité et des groupes de travail qui y sont rattachés ;
- accompagner les activités du comité de pilotage ;
- attribuer les ressources nécessaires à la réalisation de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche ;
- etc.



Voir glossaire

Entités de recherche

- développer une analyse prospective sur l'évolution des entités de recherche en relation avec son environnement, ses activités, ses valeurs et ses missions ;
- créer les conditions d'une adhésion du personnel concerné à la politique de qualité au service de la structuration de la recherche et valoriser l'approche participative de son pilotage ;
- s'impliquer dans la démarche et soutenir le responsable de la démarche-qualité dans ses décisions ;
- participer au pilotage de l'offre de formation qui accompagne la démarche-qualité en vue d'une appropriation par son personnel ;
- apporter conseil et expertise sur le pilotage de la démarche-qualité dans une logique d'optimisation de l'emploi de ses ressources scientifiques ;
- etc.

Service des ressources humaines

- établir ou rétablir des profils de poste en relation avec les connaissances (savoir), compétences (savoir-faire) et comportements (savoir-être) nécessaires à la mise en place de la démarche-qualité ;
- appliquer les dispositions mises en place pour assurer un recrutement optimal (test de connaissances, entretien ...) ;
- participer au pilotage de l'offre de formation qui accompagne la démarche-qualité en vue de son appropriation par le personnel de l'institution ;
- apporter conseil et expertise sur le pilotage de la démarche-qualité dans une logique d'optimisation de l'emploi des ressources humaines de l'institution ;
- etc.

Service administratif

- participer à l'identification des indicateurs de qualité et les intégrer aux tableaux de

- bord de l'institution en vue d'un suivi par les personnels concernés ;
- gérer l'actualisation et l'archivage des ressources documentaires et techniques de référence liés au pilotage de la démarche-qualité ;
- apporter conseil et expertise sur le pilotage de la démarche-qualité dans une logique d'optimisation de l'emploi des ressources administratives de l'institution ;
- etc.

Service financier

- élaborer des politiques, des notes ou des procédures comptables et financières claires et de compréhension immédiate ;
- élaborer et suivre le contrôle interne et les règles et procédures (comptables et financières) ;
- concourir à l'amélioration des pratiques dans le domaine financier dans une logique de renforcement des compétences de l'institution au service de sa politique de qualité ;
- mettre en place des outils de contrôle et rapport de restitution, et communiquer les résultats au sein du personnel concerné ;
- apporter conseil et expertise sur le pilotage de la démarche-qualité dans une logique d'optimisation de l'emploi des ressources financières ;
- contrôler l'exécution du budget, en relation avec les entités de recherche et les structures concernées au sein de l'institution ;
- élaborer et mettre en œuvre des plans de gestion des risques financiers, y définir les résultats attendus et mesurables, et communiquer les résultats de ces plans au sein du personnel de l'institution ;
- etc.

Service des relations internationales et de coopération / service de communication

- se tenir informé et informer des évolutions du contexte local, national, régional (ASEAN) et international pour prévoir et repérer les tendances dans les domaines académiques et les évolutions des enjeux socio-économiques en relation avec l'enseignement supérieur et la recherche ;
- savoir représenter l'organisation, relayer son plan de développement, les objectifs ciblés et résultats mesurables de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche définie par l'institution ;
- communiquer aux entités de recherche les éléments pertinents susceptibles d'influer sur les décisions ou actions à entreprendre ;
- etc.

Service en charge de la veille stratégique et innovation

- identifier les principales tendances dans le domaine de la recherche et de l'innovation afin de procurer un avantage concurrentiel à l'institution ;
- identifier les outils de recherche en fonction des objectifs ciblés de la veille et des résultats mesurables et attendus ;
- être une force de proposition et préparer les évolutions à travers des rapports de restitution ;
- etc.

Cette liste n'est pas exhaustive et il appartient à l'institution de la compléter ou de l'adapter en considérant ses propres objectifs visés à travers la démarche-qualité : service de recherche et de valorisation, service numérique, service des infrastructures et équipements, etc.

Ressources documentaires et techniques au service du pilotage de la démarche-qualité

Ces ressources documentaires et techniques regroupent l'ensemble des références que l'institution et ses entités de recherche doivent définir et mettre en œuvre en vue de **normaliser** le **pilotage** de sa **démarche-qualité**. Après chaque campagne d'auto-diagnostic, et en fonction des résultats enregistrés, une révision des documents peut être envisagée en vue de s'assurer qu'ils s'inscrivent toujours dans les objectifs ciblés et les résultats attendus de la démarche-qualité. Ce qui suppose de définir les **modalités de gestion**, au sein de l'institution et de ses entités de recherche, des **ressources documentaires et techniques** : mise à jour, diffusion, archivage et lieu d'archivage, etc.

La définition et la mise en place des ressources documentaires et techniques nécessaires au pilotage de la démarche-qualité obligent l'institution à se poser 2 questions préalables :

- Question 9. Dans quelle mesure les **ressources documentaires et techniques** élaborées permettent-elles à l'institution et ses entités de recherche de **normaliser** son **pilotage** de la démarche-qualité ?
- Question 10. Dans quelle mesure les **indicateurs de qualité** définis par l'institution et ses entités de recherche sont-ils au service d'un **pilotage efficace** de la démarche-qualité compte tenu des objectifs ciblés et des résultats mesurables définis dans la politique de qualité au service de la structuration de la recherche ?

Ressources documentaires et techniques

En fonction des caractéristiques du plan de développement d'une institution, et des objectifs ciblés de sa politique de qualité au service de la structuration de la recherche, cette liste non exhaustive peut être définie. Il s'agit notamment :

- textes législatifs et réglementaires ;
- plan de développement de l'institution (objectifs stratégiques, mission, projets, activité, etc.) ;
- plan d'action (objectifs définis, ressources mobilisables, résultats attendus) ;
- gouvernance académique (règlement intérieur, documents réglementaires, etc.) ;
- plans d'amélioration de la qualité des activités de recherche développées par l'institution ;
- référentiels des connaissances, compétences et comportements ;
- plan de formation du personnel à la démarche-qualité ;
- documents relatifs aux enquêtes de satisfaction auprès du personnel et des parties prenantes concernés par cette démarche ;
- dispositif d'auto-diagnostic des activités de recherche développées par les entités de recherche de l'institution ;

- calendrier de mise en œuvre des activités programmées dans le cadre du pilotage de la démarche-qualité ;
- etc.




L'élaboration de ces ressources documentaires et techniques s'inscrit dans une **logique participative** : il s'agit d'impliquer le personnel de l'institution en vue de son **adhésion** aux **objectifs** de la démarche-qualité, et d'une appropriation des outils, techniques, mesures correctrices et innovantes nécessaires à sa mise en œuvre.

Ce qui suppose de programmer une **période de pré-validation** pour chaque document produit pour permettre à la personne responsable de la démarche-qualité de juger de sa **pertinence** et du **degré d'appropriation** par les structures concernées (directions / départements / services / entités de recherche) de l'institution. Pour certains documents spécifiques, car techniques, financiers, comptables, juridiques, etc., il peut être nécessaire de programmer des périodes de formation pour le personnel en charge de leur mise en œuvre.

Indicateurs de qualité au service du pilotage de la démarche-qualité



Lors de la définition du pilotage de la démarche-qualité, l'institution doit définir des **indicateurs de qualité**  lui permettant de s'assurer de son effectivité, efficacité, efficience. Ces indicateurs doivent être considérés par les entités de recherche et leur personnel comme un **outil essentiel** à la mise en place de la démarche-qualité et à son pilotage :



Voir glossaire

- ils permettent d'évaluer, sur une période pré-définie, l'**impact** d'une mesure, d'une action ou, d'un outil sur un aspect précis des activités de recherche développées par les entités de recherche de l'institution ;
- le fait d'être en mesure de juger de l'**effectivité**, l'**efficacité** et l'**efficience** d'une mesure correctrice permet de concentrer l'attention du personnel concerné sur un aspect particulier d'une activité de recherche, et de faciliter l'appropriation des résultats du plan d'amélioration.

Identification des indicateurs de qualité

L'institution dispose de plusieurs sources pour déterminer ses indicateurs de qualité :

- la politique de qualité au service de la structuration de la recherche définie par l'institution constitue la **base de données d'indicateurs** qui doivent permettre de mesurer l'efficacité des activités de recherche compte tenu des objectifs ciblés.
- le dispositif d'auto-diagnostic constitue l'autre base de données des indicateurs quantitatifs qui permettent à l'institution de produire des indicateurs qualitatifs : l'objectif du dispositif est d'évaluer précisément les **forces et faiblesses des activités de recherche développées** par l'institution. Les indicateurs de qualité utilisés doivent



permettre à l'institution de suivre les effets du plan d'amélioration définis à la suite de l'auto-diagnostic, et de s'assurer de l'élimination des dysfonctionnements préalablement constatés.

- etc.

En tenant compte de ces différentes bases de données, l'institution doit sélectionner les indicateurs de qualité les plus pertinents, cohérents et fiables en vue de les intégrer aux **tableaux de bord** de l'institution.



[Voir glossaire](#)

Suivi des indicateurs de quantité dans le cadre d'une base de données et de qualité intégrés dans les tableaux de bord

L'identification d'**indicateurs pertinents, cohérents** et **fiables** permet de mobiliser le personnel de l'institution au service d'une plus grande **effectivité, efficacité et efficience du pilotage** de la démarche-qualité . Les indicateurs de quantité et de qualité doivent :

- permettre de cibler la source du dysfonctionnement d'une activité par rapport à un objectif ciblé, et donc de mesurer les écarts entre les résultats attendus et ceux enregistrés ;
- être définis de manière claire et de compréhension immédiate par le personnel et les interlocuteurs de l'institution ;
- être adaptés en permanence à un objectif ciblé et un résultat mesurable, et donc aux besoins de renforcement de l'institution ;
- être attribués nominativement à un responsable ou une structure (direction / département / service / entité de recherche) qui en assure la mesure et le suivi.

En fonction des objectifs de sa politique de qualité au service de la structuration de la recherche et du pilotage de sa démarche-qualité , l'institution et ses entités de recherche doivent mettre en place un système d'information qui y intègre une **base de données** des **indicateurs quantitatifs** à recueillir suivant une **périodicité** (mois, trimestre, semestre, année...) et intégrer les **indicateurs de qualité** à ses tableaux de bord : le nombre d'indicateurs à intégrer doit être limité en vue de rendre les **tableaux de bord exploitables**.




Approche participative du personnel de l'institution, de ses entités de recherche et des autres parties prenantes

L'implication du personnel des structures (directions / départements / services / entités de recherche) de l'institution facilite son adhésion à la mise en place de cette démarche. Différentes mesures liées à cette **approche participative** peuvent être mobilisées. Il appartient notamment à l'institution et à ses entités de recherche de programmer différentes **réunions de sensibilisation** de leur personnel à la politique de qualité au service de la structuration de la recherche qu'elles entendent mettre en œuvre.

La définition et la mise en place d'un pilotage efficace de la démarche-qualité obligent l'institution et ses entités de recherche à se poser 3 questions préalables :

- Question 11. Dans quelle mesure l'**approche participative** est-elle efficace dans l'**implication** du **personnel** de l'institution et de ses entités de recherche dans la mise en place de la démarche-qualité ?
- Question 12. Dans quelle mesure le **résultat des enquêtes** de **satisfaction** auprès du personnel **oriente-t-il** la mise en place du **dispositif d'auto-diagnostic** ?
- Question 13. Dans quelle mesure les **parties prenantes** sont-elles impliquées dans la mise en œuvre des **plans d'amélioration** des activités de recherche développées par les entités de recherche de l'institution ?

Réunions de sensibilisation du personnel concerné de l'institution

 Ces regroupements visent la présentation des principes directeurs de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche et la démarche-qualité sur laquelle sa mise en œuvre s'appuie. Les séances doivent être adaptées à un **public cible** : groupes organisés par **niveau hiérarchique** ou par **profil de poste**. Elles sont mises en place en vue de favoriser un dialogue sur les aspects suivants :

- politique de qualité au service de la structuration de la recherche de l'institution, ses enjeux économiques et stratégiques ;
- définition des niveaux de responsabilités au sein de l'institution et de ses entités de recherche ;
- ressources au service de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche et du pilotage sur lequel elle s'appuie ;
- pilotage des projets de recherche à la démarche-qualité ;
- dispositif d'auto-diagnostic de la qualité des activités de recherche ;

- indicateurs de qualité et renforcement de la qualité des activités de recherche ;
- mesures correctrices et innovantes au service du renforcement de la qualité des activités de recherche ;
- plans d'amélioration de la qualité des activités et du dispositif de pilotage ;
- etc.

Enquêtes de satisfaction menées auprès du personnel

La mise en place d'enquêtes de satisfaction auprès du personnel concerné par la démarche-qualité de l'institution constitue une autre mesure en vue de faciliter son implication dans le pilotage de cette démarche.

Objectifs des enquêtes de satisfaction


Les enquêtes de satisfaction sont utiles au moment du démarrage de la démarche-qualité, car elles permettent de sensibiliser le personnel sur :

- son implication dans la démarche-qualité mais aussi et surtout dans le pilotage sur lequel elle s'appuie ;
- la nécessité d'identifier les **sources de dysfonctionnement** ou de **blocage**. L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

A titre d'illustration :

Analyse synthétique		
code	notation ¹ : de 1 à 5	Justification de la note
A.1.1		
A.1.2		
A.1.3		

Mise en place d'une enquête de satisfaction auprès du personnel

Ces enquêtes sont surtout nécessaires en vue d'orienter les activités de recherche sur lesquelles le **dispositif d'auto-diagnostic**  est réalisé ultérieurement.



Voir glossaire

Le dispositif intègre dans sa mise en œuvre cinq étapes : définition des axes prioritaires de

1. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

l'enquête ; identification des informations ciblées sollicitées auprès du personnel concerné ; collecte de l'information ; restitution dans un rapport de synthèse ; diffusion et valorisation des résultats de l'enquête.

La mise en place d'une enquête peut mobiliser plusieurs modalités, groupe(s) de travail ou entretiens individuels, et plusieurs supports, courriers électroniques ou appels téléphoniques, etc.

Implication nécessaire des autres parties prenantes

Il est également important d'analyser les degrés de satisfaction des principaux interlocuteurs des différentes structures et entités de recherche de l'institution sur les activités qu'elle développe : doctorants, docteurs, enseignants et chercheurs, partenaires universitaires, partenaires socio-économiques, opérateurs du développement, pouvoirs publics, etc. L'identification des principaux interlocuteurs doit intégrer dans sa définition les objectifs jugés prioritaires de la démarche-qualité.

Le dispositif intègre dans sa mise en œuvre les mêmes cinq étapes que celui concernant le personnel. Il s'agit d'identifier l'évolution des besoins et des attentes des principaux interlocuteurs.

Pilotage d'une offre de formation continue à la démarche-qualité



La **gestion prévisionnelle** des ressources humaines doit permettre à l'institution de s'assurer que les écarts entre les connaissances, compétences et comportements actuels de son personnel et ceux requis et prévisionnels, car nécessaires à la mise en place d'une politique de qualité au service de la structuration de la recherche seront réduits à l'issue de la formation.

L'institution désigne une personne responsable de la supervision des différentes étapes liées à la mise en place de ses besoins en formation continue à la démarche-qualité. Cette personne peut être désignée au sein du comité de pilotage sur la démarche-qualité, du service des ressources humaines ou du service de la formation continue quand ils existent.

Cette personne doit disposer des connaissances, compétences et comportements nécessaires à la réalisation efficace/effective/efficiente du pilotage d'une offre de formation à la démarche-qualité. Elle rend compte périodiquement à la direction et au personnel de l'institution du degré de réalisation des activités de formation dans le cadre d'un dispositif de suivi et d'évaluation.

Ce dispositif est mis en place dans une logique participative, et doit associer le personnel à la définition de l'offre de formation en vue de son adhésion à la mise en place de la démarche-qualité .

La définition et la mise en place d'une offre de formation continue à la démarche-qualité obligent l'institution à se poser 6 questions préalables :

- Question 14. Dans quelle mesure les **besoins en formation** à la démarche-qualité sont-ils **définis** de manière **pertinente** en vue de concevoir une **offre de formation continue adéquate** ?
- Question 15. Dans quelle mesure l'**offre de formation continue** permet-elle à l'institution de **renforcer des ressources humaines** en relation avec les objectifs ciblés et des résultats attendus préalablement définis de sa politique de qualité au service de la structuration de la recherche ?
- Question 16. Dans quelle mesure le **pilotage de l'offre de formation** est-il **efficace** au regard du suivi et de l'accompagnement de l'offre de formation à la démarche-qualité ?
- Question 17. Dans quelle mesure l'**approche participative** du personnel concerné de l'institution est-elle **intégrée** dans la définition et la mise en place d'une offre de formation continue à la démarche-qualité ?
- Question 18. Dans quelle mesure la gestion prévisionnelle du personnel intègre-t-elle une **diversification** et un **renforcement des compétences** au service des objectifs ciblés de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche de l'institution ?

Question 19. Dans quelle mesure la gestion du personnel donne-t-elle lieu à **l'évaluation périodique** des **connaissances, compétences et comportements** de son personnel au service de la démarche-qualité ?




La définition et la mise en place d'une offre de formation à la démarche-qualité se structurent en 5 étapes :

- Étape n°1 : définir les besoins en formation à la démarche-qualité
- Étape n°2 : élaboration d'un cahier des charges sur les besoins en formation
- Étape n°3 : adéquation de la proposition d'offre de formation
- Étape n°4 : mise en œuvre de l'offre de formation
- Étape n°5 : dispositif d'évaluation du pilotage de l'offre de formation



voir, à ce sujet, le pilotage d'une offre de formation continue du plan de développement de l'institution

Dispositif d'auto-diagnostic de la qualité des activités de recherche

La mise en place d'un **auto-diagnostic**  doit permettre la réalisation d'un état des lieux des activités développées par les entités de recherche de l'institution, et donc d'identifier les **sources de dysfonctionnement** ou de **blocage** et les **mesures correctrices et innovantes**  prioritaires à mettre en place au service du renforcement de la **qualité des activités de recherche** : en fonction des résultats de cet état des lieux, l'institution définit des **plans d'amélioration** .



Voir glossaire

Cette phase, essentielle à la démarche-qualité, implique le temps nécessaire pour définir les objectifs visés, les résultats attendus et mesurables, les **ressources mises en œuvre** et les différentes périodes qui vont rythmer son pilotage.

L'auto-diagnostic est avant tout **participatif**, ce qui implique la nécessaire adhésion de l'ensemble du personnel des structures (directions / départements / services / entités de recherche) impliquées à cette démarche à sa réalisation.

La définition et la mise en place du dispositif d'auto-diagnostic de la qualité des activités jugées prioritaires obligent l'institution à se poser 2 questions préalables :

- Question 20. Dans quelle mesure le **dispositif d'auto-diagnostic** permet-il à l'institution de **recueillir** les **informations** jugées **pertinentes** et **cohérentes** relatives à un **dysfonctionnement** d'une **activité de recherche** ?
- Question 21. Dans quelle mesure les **informations recueillies** permettent-elles à l'institution de définir des **mesures correctrices et innovantes** à intégrer dans son **plan d'amélioration** de la qualité des activités de recherche ?

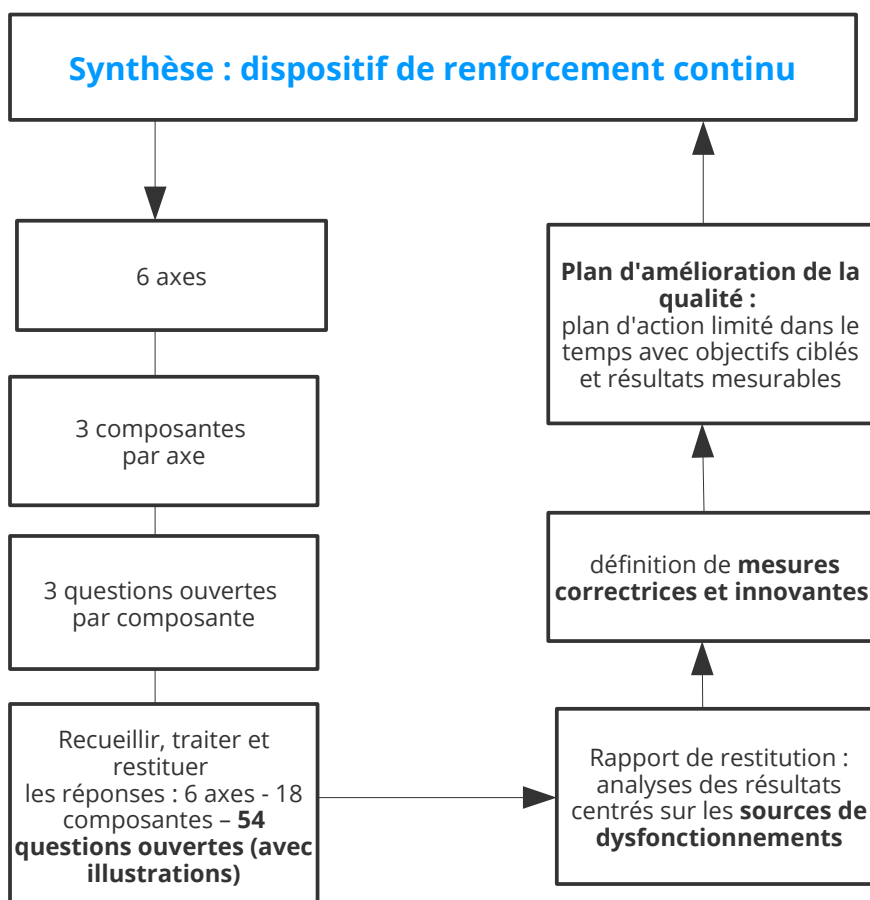
Objectifs de l'auto-diagnostic

L'auto-diagnostic doit permettre à l'institution et à ses entités de recherche de mettre en évidence les différents points suivants :

- principales sources de dysfonctionnement ou de blocage à la qualité des activités de recherche ;
- incohérence entre le plan de développement de l'institution et les plans d'action sur lesquels il s'appuie ;
- points forts et points faibles de la structure et de son organisation ;
- écarts entre les objectifs ciblés, les résultats attendus et mesurables, et les ressources mobilisées ;
- etc.

Pilotage de l'auto-diagnostic

Il appartient au responsable de la démarche-qualité , en étroite relation avec le comité de pilotage, d'organiser des réunions préalables en vue d'assurer une meilleure compréhension et une appropriation de la démarche-qualité au sein du personnel concerné de l'institution. La direction de l'institution doit également s'impliquer dans cette démarche, notamment en apportant un appui aux mesures correctrices et innovantes qui seront mises en œuvre.



Étape n°1 : identification des sources de dysfonctionnement des activités jugées prioritaires

Le responsable de la démarche-qualité , en étroite relation avec le comité de pilotage, établit une liste aussi exhaustive que possible des différents problèmes à l'origine des

dysfonctionnements des activités de recherche. Il se base pour cela sur les résultats de l'enquête de satisfaction réalisée précédemment auprès du personnel concerné de l'institution pour identifier les problèmes. Certains problèmes complexes peuvent être décomposés en vue de cibler les sources du dysfonctionnement.

Étape n°2 : hiérarchisation des problèmes par ordre de priorité

La hiérarchisation des problèmes dépend avant tout des points sur lesquels l'institution et ses entités de recherche souhaitent faire porter leurs efforts compte tenu des objectifs ciblés de leur politique de qualité au service de la structuration de la recherche et des résultats attendus et mesurables. Les critères définis pour hiérarchiser ces problèmes par ordre de priorité peuvent être les suivants : fréquence du problème, coût du dysfonctionnement, etc.

Étape n°3 : mise en place opérationnelle de l'auto-diagnostic

En fonction des problèmes identifiés, la mise en place opérationnelle de l'auto-diagnostic se structure par axe : chaque axe se présente sous la forme d'un modèle unique de fiche qui se structure de la manière suivante :

- Chaque axe s'inscrit dans un **périmètre** en relation avec la démarche-qualité à mettre en place. Ce périmètre est déterminé à travers des **mots-clefs** en relation avec les activités rattachées à l'axe.
- Chaque axe prend en considération 3 **composantes**, pensées comme ses éléments constitutifs, qui structurent sa mise en œuvre. Chaque composante est analysée à travers trois questions et des illustrations ouvertes qui exigent des réponses détaillées. Chaque réponse fait l'objet d'une analyse dont le résultat est notifié de 1 (très faible) à 5 (très fort).
- Chaque institution et les activités de recherche qu'elles développent ayant leurs particularités propres, une sélection préalable de ces questions ouvertes doit être réalisée par l'équipe en charge de la mise en place de la démarche-qualité . De même, d'autres questions peuvent compléter l'analyse en vue de l'élaboration d'un rapport de restitution.

La mise en place de la démarche-qualité , pour chaque axe, doit ou devrait s'appuyer sur des **référentiels** (documents) de pilotage : textes législatifs ou réglementaires, documents élaborés par l'institution (règlements intérieurs, notes, rapports, tableaux de suivi, etc.) dans le cadre de la définition et la mise en place de son plan de développement.

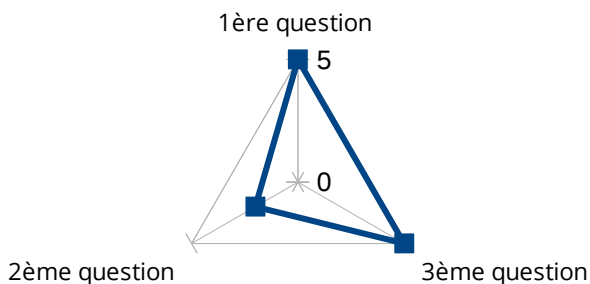
Il convient également d'affecter à chaque axe un seuil d'**indicateurs de qualité** en vue de mesurer les écarts entre les objectifs ciblés, les résultats attendus et mesurables.

L'auto-diagnostic est une opportunité, pour le personnel en charge du suivi des indicateurs de

qualité, de les actualiser : il est en effet nécessaire que chaque indicateur intégré au tableau de bord permette de juger de l'efficacité d'une mesure correctrice et innovante sur une activité en fonction des résultats à atteindre.

Étape n°4 : restitution des informations recueillies

Les données quantitatives et qualitatives recueillies forment la base du rapport de restitution : 6 axes - 18 composantes - 54 questions ouvertes.



Il appartient à l'institution d'analyser les informations recueillies, et d'en assurer une restitution. Il convient de s'assurer que les informations sont pertinentes et cohérentes, mais aussi suffisamment détaillées pour définir un plan d'amélioration. Cela implique la possibilité d'une demande des compléments d'information en vue de recueillir des informations nécessaires relatives à un problème précis.

Outil d'auto-diagnostic

Axe A : plan de développement de l'institution (niveau de l'institution)

Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés

Référentiels (documents) de pilotage

Composantes de l'axe

Composante A.1 : plan de développement de l'institution

Composante A.2 : recherche au sein du plan d'action opérationnel

Composante A.3 : formation à la recherche

Indicateurs

Axe B : environnement et politique partenariale (niveau entité de recherche)

Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés

Référentiels (documents) de pilotage

Composantes de l'axe

Composante B.1 : recherche dans son environnement académique

Composante B.2 : recherche dans son environnement socio-économique

Composante B.3 : politique partenariale

Indicateurs

Axe C : mobilisation des ressources et recherche de financement

Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés

Référentiels (documents) de pilotage

Composantes de l'axe

Composante C.1 : allocation des moyens matériels et financiers

Composante C.2 : stratégie de recherche de financement

Composante C.3 : ressources humaines centrées sur le renforcement des compétences

Indicateurs

Axe D : élaboration et étapes du cycle d'accompagnement du projet de recherche

Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés

Référentiels (documents) de pilotage

Composantes de l'axe

Composante D.1 : phase préparatoire du projet de recherche

Composante D.2 : lancement et réalisation du projet

Composante D.3 : finalisation et perspectives

Indicateurs

Axe E : pilotage du projet de recherche

Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés

Référentiels (documents) de pilotage

Composantes de l'axe

Composante E.1 : Caractéristiques et organisation du pilotage durant la phase préparatoire du projet

Composante E.2 : pilotage au lancement et lors de la réalisation du projet

Composante E.3 : pilotage de la phase de finalisation et perspectives

Indicateurs

Axe F : valorisation des résultats de recherche

Périmètre de l'axe défini à travers les mots-clés

Référentiels (documents) de pilotage

Composante de l'axe

Composant F.1 : aide à la valorisation de la recherche

Composante F.2 : communication - publication - brevet

Composante F.3 : transfert, commercialisation, nouvelle structure, jeunes entreprises innovantes (start-up)

Indicateurs

Axe A : plan de développement de l'institution (niveau de l'institution)

Différents éléments structurent la définition et la mise en place d'un plan de développement. Le premier est celui de l'**identification des enjeux** pensés comme des défis que l'institution doit relever, et des objectifs qu'elle se donne pour y répondre, au regard de ses propres missions et de ses spécificités, de son **offre de recherche** en lien avec les formations de niveau master et docteurs ainsi que de la position qu'elle occupe dans son environnement tant académique que socio-économique.

Un deuxième élément implique de prendre en considération la **mise en œuvre effective du plan de développement** pour atteindre les objectifs préalablement définis, mais aussi les résultats escomptés. Il s'agit de définir les modalités de pilotage, le dispositif d'allocation des ressources, la politique partenariale etc., dans une logique de performance.

Le dispositif de **suivi des activités et d'accompagnement des projets** développés dans le cadre du plan de développement de l'institution constitue le troisième élément directeur. Il s'agit de mettre en place une démarche-qualité dans une logique d'amélioration continue des résultats des activités mises en place, et d'adaptation du plan de développement.

Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés

Plan de développement, contexte académique, contexte socio-économique, vision, missions, valeurs, objectifs généraux, objectifs spécifiques, plan d'action opérationnel, approche par projet, pilotage, démarche-qualité, volonté politique, amélioration continue, ressources mobilisables, objectifs ciblés et mesurables, résultats attendus, identité propre, entité de recherche, objectifs de recherche, projets de recherche, lisibilité, visibilité et attractivité, communication interne, vivier de recrutement, encadrement scientifique, co-direction, co-tutelle, thèse en entreprise, conventions d'accompagnement

Référentiels (documents) de pilotage

- Plan de développement de l'institution (objectifs stratégiques, mission, projets, activité, etc.)
- Plans d'action (objectifs définis, ressources mobilisables, résultats attendus)
- Plan de communication interne et externe : objectifs, moyens, résultats attendus, dispositif de suivi
- Supports de communication
- Enquêtes d'impact sur les supports de communication
- Dispositif d'accompagnement des doctorants
- Politique de publication scientifique

Composantes de l'axe

Composante A.1 : plan de développement de l'institution

Orientations stratégiques du plan de développement

A.1.1 Dans quelle mesure le **plan de développement** de l'institution traduit-il une **véritable stratégie** au service des défis que l'institution doit relever ?


A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le plan de développement de l'institution prend-il en considération les évolutions du **contexte académique, socio-économique** au niveau national, régional et international ?
- Dans quelle mesure les **orientations** du plan de développement prennent-elles en compte les éléments suivants : **vision - missions - valeurs - objectifs généraux - objectifs spécifiques** ?
- Dans quelle mesure les différentes orientations stratégiques définies sont-elles **cohérentes** entre elles ?

Plan de développement et plan d'action opérationnel

A.1.2 Dans quelle mesure le plan de développement permet-il à l'institution de définir un **plan d'action opérationnel** en relation avec les **objectifs ciblés**, les **ressources mobilisables** et les **résultats attendus** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le plan de développement de l'institution définit-il un **plan d'action opérationnel** portant sur une période limitée dans le temps ?
- Dans quelle mesure le plan d'action opérationnel s'appuie-t-il sur une **approche par projet**  reposant sur des objectifs ciblés et des résultats mesurables ?
- Dans quelle mesure le plan d'action opérationnel s'appuie-t-il sur un **pilotage** qui associe objectif(s) ciblé(s) - ressources mobilisées - résultat(s) mesurable(s) ?



Voir glossaire

Plan d'action opérationnel et démarche-qualité

A.1.3 Dans quelle mesure la mise en place du plan d'action opérationnel s'appuie-t-elle sur un **dispositif de suivi et d'amélioration** en relation avec la **démarche-qualité** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la **démarche-qualité** s'appuie-t-elle sur une **volonté politique** au sein de l'institution ?

- Dans quelle mesure la **démarche-qualité** facilite-t-elle la **coordination entre l'institution et ses structures** au service de l'atteinte des orientations du plan de développement et de son plan d'action opérationnel ?
- Dans quelle mesure la **démarche-qualité** permet-elle l'**amélioration continue** du plan de développement de l'institution et de son plan d'action opérationnel en identifiant **les différents points faibles** ?

Analyse synthétique*		
code	notation ² : de 1 à 5	Justification de la note
A.1.1		
A.1.2		
A.1.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Composante A.2 : recherche au sein du plan d'action opérationnel

Recherche au sein de l'institution

A.2.1 Dans quelle mesure le **plan de développement** fait-il de la **recherche** un **élément stratégique** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la recherche **s'insère-t-elle** dans le plan de développement ?
- Dans quelle mesure les champs de recherche choisis dans le plan de développement renforcent-ils l'**identité propre** de l'institution ?
- Dans quelle mesure le plan de développement prévoit-il la structuration en **entités de recherche** ?

Recherche et plan d'action opérationnel

A.2.2 Dans quelle mesure le plan d'action opérationnel définit-il des **objectifs ciblés et mesurables**, à **court, moyen et long terme**, dans le domaine de la **recherche** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les **objectifs de recherche** définis dans le plan de développement s'insèrent-ils dans le plan d'action opérationnel ?
- Dans quelle mesure le plan d'action opérationnel prévoit-il la mise en place du **système**

2. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne


d'information permettant de recueillir, traiter et analyser les **indicateurs qualitatifs et quantitatifs** des activités de recherche développées par l'institution ?

- Dans quelle mesure le plan d'action opérationnel intègre-t-il les **projets de recherche** ?

Recherche et communication

A.2.3 Dans quelle mesure **la communication interne et externe** est-elle adaptée aux **objectifs spécifiques** de la recherche ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la communication sur la recherche a-t-elle démontré son efficacité au service d'une plus grande **lisibilité, visibilité et attractivité** de l'institution ?
- Dans quelle mesure la **communication interne**  favorise-t-elle le développement de la recherche au sein de l'institution ?
- Dans quelle mesure le système d'information interne et externe assure-t-il une communication **adaptée** aux **publics visés** - doctorants, chercheurs, partenaires académiques et socio-économiques, bailleurs de fonds, société civile etc. ?



Voir glossaire

Analyse synthétique*		
code	notation ³ : de 1 à 5	Justification de la note
A.2.1		
A.2.2		
A.2.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Composante A.3 : formation à la recherche

Recherche et formation à la recherche

A.3.1 Dans quelle mesure les formations de niveau **master et docteurs** sont-elles **cohérentes** avec les champs de recherche et les entités de recherche définis dans le plan de développement ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure y a-t-il une **cohérence** entre les champs de recherche et les entités de recherche définis par le plan de développement et les formations à la recherche ?

3. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

- Dans quelle mesure les **entités de recherche** sont-elles **impliquées** dans les programmes de formation de niveau master et docteurs ?
- Dans quelle mesure ces formations à la recherche **alimentent-elles** le **vivier de recrutement** des entités de recherche ?

Projet de recherche et encadrement doctoral

A.3.2 Dans quelle mesure l'**encadrement scientifique personnalisé** du doctorant est-il intégré à un projet de recherche reconnu par l'institution ?



A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le **sujet de thèse** s'intègre-t-il dans ce projet de recherche ?
- Dans quelle mesure le **doctorant** est-il intégré dans l'entité de recherche ?
- Dans quelle mesure les **travaux du doctorant** sont-ils **valorisés et diffusés** dans le cadre du projet de recherche ?

Thèses : co-direction, co-tutelle, thèse en entreprise

A.3.3 Dans quelle mesure les thèses en **co-direction** ou en **co-tutelle**, les **thèses en entreprise** sont-elles prévues et encouragées ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution favorise-t-elle les thèses en co-direction, en co-tutelle  et les thèses en entreprise  ?
- Dans quelle mesure des **moyens spécifiques** sont-ils **prévus et mobilisés** par l'institution pour l'accompagnement de ces formules de thèse ?
- Dans quelle mesure des **conventions d'accompagnement** organisent-elles les relations et les obligations entre les divers partenaires (universités, entreprises...)?



Voir glossaire

Analyse synthétique*		
code	notation ⁴ : de 1 à 5	Justification de la note
A.3.1		
A.3.2		
A.3.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

4. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

Indicateurs

Indicateurs quantitatifs

Indicateurs liés à la structure

1. nombre de domaines de recherche inscrits dans le plan de développement de l'institution
2. nombre de domaines de recherche figurant dans le plan de développement de l'institution non couverts par les entités de recherche
3. nombre d'entités de recherche évaluées en externe
4. nombre total d'entités de recherche de l'institution

Indicateurs liés aux ressources humaines de l'institution

5. nombre d'enseignants-chercheurs appartenant à des entités de recherche
6. nombre total d'enseignants-chercheurs de l'institution
7. nombre de personnes chargées de la veille scientifique au sein de l'institution
8. nombre de personnels de l'institution
9. nombre de personnes dédiées à la recherche de financement
10. nombre de personnels de l'institution
11. nombre de personnes dédiées au développement de la démarche éthique
12. nombre de personnels de l'institution

Indicateurs liés aux ressources humaines hors l'institution

13. nombre de représentants des acteurs

Indicateurs qualitatifs

Indicateurs liés à la structure

1. nombre de domaines de recherche figurant dans le plan de développement de l'institution non couverts par les entités de recherche / nombre de domaines de recherche inscrits dans le plan de développement de l'institution
2. nombre d'entités de recherche évaluées en externe / nombre total d'entités de recherche de l'institution

Indicateurs liés aux ressources humaines de l'institution

3. nombre d'enseignants-chercheurs appartenant à des entités de recherche / nombre total d'enseignants-chercheurs de l'institution
4. nombre de personnes chargées de la veille scientifique au sein de l'institution / nombre de personnels de l'institution
5. nombre de personnes dédiées à la recherche de financement / nombre de personnels de l'institution
6. nombre de personnes dédiées au développement de la démarche éthique / nombre de personnels de l'institution

Indicateurs liés aux ressources humaines hors l'institution

7. nombre de représentants des

- | | |
|--|--|
| institutionnels | acteurs institutionnels / nombre de |
| 14. nombre de représentants des acteurs socio-économiques associés à la définition du plan de développement | représentants des acteurs socio-économiques associés à la définition du plan de développement |
| 15. nombre de représentants des acteurs institutionnels | 8. nombre de représentants des acteurs institutionnels / nombre de |
| 16. nombre de représentants des acteurs socio-économiques associés à la définition du plan d'action opérationnel | représentants des acteurs socio-économiques associés à la définition du plan d'action opérationnel |
| 17. nombre de doctorants | 9. nombre de doctorants / nombre |
| 18. nombre d'enseignants-chercheurs habilités à encadrer | d'enseignants-chercheurs habilités à encadrer |
| 19. nombre de doctorants travaillant au sein de projets de recherche | 10. nombre de doctorants travaillant au |
| 20. nombre de doctorants inscrits | sein de projets de recherche / nombre de doctorants inscrits |
| 21. nombre de thèses en codirection, en co-tutelle ou en entreprise | 11. nombre de thèses en codirection, |
| 22. nombre total de thèses | en co-tutelle ou en entreprise / nombre total de thèses |

Indicateurs liés aux activités du projet

Indicateurs liés aux activités du projet

- | | |
|---|---|
| 23. nombre de projets de recherche financés | 12. nombre de projets de recherche financés / nombre d'entités de |
| 24. nombre d'entités de recherche | recherche |
| 25. nombre de projets de recherche bénéficiant d'un financement interne (institution), et externe (niveaux national, régional, international) | 13. nombre de projets de recherche bénéficiant d'un financement |
| 26. nombre total de projets de recherche de l'institution | interne (institution), et externe (niveaux national, régional, international) / nombre total de |
| 27. nombre de formations de niveau master ou doctoral s'appuyant sur des entités de recherche | projets de recherche de l'institution |
| 28. nombre total de formations de master ou doctorales | 14. nombre de formations de niveau master ou doctoral s'appuyant sur |
| 29. nombre de projets de recherche | des entités de recherche / nombre total de formations de master ou doctorales |
| | 15. nombre de projets de recherche |

- achevés dans le temps
30. nombre total de projets de recherche de l'institution
31. nombre de conventions actives en matière de recherche en partenariat avec le monde socio-économique ou académique (niveaux national, régional et international)
32. nombre total de conventions en matière de recherche en partenariat avec le monde socio-économique ou académique (niveaux national, régional et international)
33. nombre de réunions du comité de suivi associées au pilotage du plan d'action opérationnel
34. nombre de réunions du comité de suivi associées au pilotage du plan d'action opérationnel programmées
- achevés dans le temps / nombre total de projets de recherche de l'institution
16. nombre de conventions actives en matière de recherche en partenariat avec le monde socio-économique ou académique (niveaux national, régional et international) / nombre total de conventions en matière de recherche en partenariat avec le monde socio-économique ou académique (niveaux national, régional et international)
17. nombre de réunions du comité de suivi associées au pilotage du plan d'action opérationnel / nombre de réunions du comité de suivi associées au pilotage du plan d'action opérationnel programmées

Axe B : environnement et politique partenariale (niveau entité de recherche)

Le partenariat est aujourd'hui une condition essentielle à la recherche pour en renforcer le rayonnement national, régional et international. C'est un des leviers d'une recherche de qualité et innovante, ouverte tant sur la recherche fondamentale qu'appliquée contribuant au développement des domaines émergents et socio-économiques durables.



Voir glossaire

Les enjeux scientifiques et sociétaux de la recherche nécessitent la mobilisation des ressources disponibles tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'institution. Ils obligent également les chercheurs à mener leurs activités en partenariats permettant une compréhension élargie des problématiques et d'une mise en commun des connaissances et expertises.

Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés

Environnement académique, champs d'expertise, potentiel d'innovation, projet en réseau, projet de recherche innovant, veille scientifique, thématiques prioritaires, environnement socio-économique, enjeux socio-économiques, reconnaissance, notoriété, politique partenariale, identité, capacité d'innovation

Référentiels (documents) de pilotage

- Textes législatifs et réglementaires
- Plan de développement de l'institution (mission, axe, activité, etc.)
- Gouvernance académique (règlement intérieur, documents réglementaires...)
- Stratégie de recherche
- Politique partenariale
- Listes des contacts / des partenariats établies avec les milieux professionnels et les acteurs sociaux
- Conventions de partenariat
- Dispositif de veille
- Analyses de l'offre de recherche locale, nationale et régionale et des besoins en recherche de la société
- Analyses des enjeux socio-économiques

Composantes de l'axe

Composante B.1 : recherche dans son environnement académique

Stratégie de recherche : environnement externe

B.1.1 Dans quelle mesure l'environnement académique local,



Voir glossaire

national, régional, international a-t-il été pris en compte dans la définition et la mise en place de la stratégie  de l'entité de recherche ?



À titre d'illustration :

- Dans quelle mesure une analyse comparative des **autres recherches similaires** a-t-elle été menée ?
- Dans quelle mesure **les objectifs et les contenus** de la recherche sont-ils **semblables ou différents** ?
- Dans quelle mesure les thèmes développés et proposés sont-ils innovants par rapport aux recherches existantes au niveau local, national, régional et international ?

Stratégie de recherche : environnement interne

B.1.2. Dans quelle mesure la stratégie de l'entité de recherche favorise-t-elle le **potentiel d'innovation** disponible au sein de l'Institution au service **du renforcement de ses compétences** et de **son expertise** ?


À titre d'illustration :

- Dans quelle mesure cette stratégie valorise-t-elle **l'expertise existante** au sein de l'institution au regard des grands enjeux liés à la recherche ?
- Dans quelle mesure l'implication scientifique dans des **projets de recherche**  **au sein de l'institution** est-elle encouragée par cette stratégie ?
- Dans quelle mesure cette stratégie favorise-t-elle la **participation à des projets de recherche innovants**  ?



Voir glossaire

Stratégie de recherche et veille scientifique

B.1.3 Dans quelle mesure le dispositif de **veille scientifique**  prend-il en compte l'environnement scientifique, socio-économique national, régional et international ?

À titre d'illustration :

- Dans quelle mesure ce dispositif a-t-il été utilisé pour la **définition** de la stratégie de recherche ?
- Dans quelle mesure ce dispositif a-t-il permis d'**identifier les différentes thématiques** jugées prioritaires par l'institution ?
- Dans quelle mesure ce dispositif a-t-il une incidence sur **l'évolution** de la stratégie ?

Analyse synthétique*		
code	notation ⁵ : de 1 à 5	Justification de la note
B.1.1		
B.1.2		
B.1.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Composante B.2 : recherche dans son environnement socio-économique

Stratégie de recherche et enjeux socio-économiques

B.2.1 Dans quelle mesure l'**environnement socio-économique** local, national, régional, international a-t-il été pris en compte dans la stratégie de l'entité de recherche ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'analyse des **enjeux socio-économiques** a-t-elle été prise en compte dans la définition de la stratégie de l'entité ?
- Dans quelle mesure cette stratégie répond-elle à ces enjeux ?
- Dans quelle mesure cette stratégie favorise-t-elle la **reconnaissance** et la **notoriété** de l'entité de recherche ?

Stratégie de recherche : environnement interne

B.2.2 Dans quelle mesure cette stratégie de recherche favorise-t-elle l'interaction avec les **enjeux socio-économiques** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure cette stratégie renforce-t-elle le **potentiel d'innovation** de l'entité ?
- Dans quelle mesure cette stratégie favorise-t-elle l'**évolution** du plan d'action de l'institution ?
- Dans quelle mesure cette stratégie influence-t-elle la **gouvernance** de l'institution ?

Veille sur les enjeux socio-économiques

B.2.3 Dans quelle mesure le dispositif de **veille stratégique** prend-il en compte l'environnement socio-économique local, national, régional, international ?

5. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

À titre d'illustration :

- Dans quelle mesure ce dispositif a-t-il été utilisé pour la **définition** de la stratégie de recherche ?
- Dans quelle mesure ce dispositif a-t-il permis d'**identifier les différents enjeux socio-économiques** jugés prioritaires par l'institution ?
- Dans quelle mesure ce dispositif a-t-il une incidence sur **l'évolution** de la stratégie ?

Analyse synthétique*		
code	notation ⁶ : de 1 à 5	Justification de la note
B.2.1		
B.2.2		
B.2.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Composante B.3 : politique partenariale

Stratégie de recherche et politique partenariale

B.3.1 Dans quelle mesure la **politique partenariale**  est-elle au service de cette stratégie ?



Voir glossaire

A titre d'illustration :


- Dans quelle mesure les principaux partenaires, académiques et socio-économiques, sont-ils associés à la **conception et à la mise en œuvre** de la stratégie de recherche ?
- Dans quelle mesure la politique partenariale participe-t-elle au **renforcement des capacités et des compétences de l'institution** (ressources humaines, financières, infrastructure, constitution de réseaux, etc.) ?
- Dans quelle mesure la politique partenariale conduit-elle au **renforcement de l'identité** (glossaires) de l'institution ?

Complémentarité des partenariats

B.3.2 Dans quelle mesure la **politique partenariale** contribue-t-elle au renforcement de la **capacité d'innovation** de la recherche ?

6. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure une **politique partenariale** au service de **l'innovation de la recherche** a-t-elle été définie ?
- Dans quelle mesure cette politique s'appuie-t-elle sur les différents types de **partenaires mobilisables** ?
- Dans quelle mesure la **contribution des différents types de partenaires**  est-elle clairement identifiée ?

Valeur ajoutée de la politique partenariale

B.3.3 Dans quelle mesure la politique partenariale contribue-t-elle à la **visibilité** et à **l'attractivité** de l'institution et à la **reconnaissance** de sa recherche ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la **politique partenariale** contribue-t-elle à la **visibilité** de l'institution ?
- Dans quelle mesure la **politique partenariale** contribue-t-elle à **l'attractivité** de ses entités de recherche ?
- Dans quelle mesure la **politique partenariale** contribue-t-elle à la **reconnaissance** et à la **notoriété** de sa recherche ?

Analyse synthétique*		
code	notation ⁷ : de 1 à 5	Justification de la note
B.3.1		
B.3.2		
B.3.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Indicateurs

Indicateurs quantitatifs

Indicateurs liés à la structure

1. nombre de réunions et de comptes-rendus de l'équipe de direction consacrés à la définition de la stratégie de l'entité de recherche

Indicateurs qualitatifs

Indicateurs liés à la structure

1. nombre de réunions et de comptes-rendus de l'équipe de direction consacrés à la définition de la stratégie de l'entité de recherche /

7. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

2. nombre de réunions et de comptes-rendus programmés par l'équipe de direction consacrés à la définition de la stratégie de l'entité de recherche
3. nombre de réunions de présentation et de discussion au sein de l'entité, des équipes et des projets portant sur la stratégie de l'entité de recherche
4. nombre de réunions de présentation et de discussion au sein de l'entité, des équipes et des projets portant sur la stratégie de l'entité de recherche programmées

Indicateurs liés aux ressources humaines de l'institution

5. nombre de personnes en charge de la veille scientifique au sein de l'entité de recherche
6. nombre total de personnes de l'entité de recherche
7. nombre de personnes en charge de la veille socio-économique au sein de l'entité de recherche
8. nombre total de personnes de l'entité de recherche
9. nombre de chercheurs de l'entité de recherche dont l'expertise est sollicitée par des acteurs socio-économiques
10. nombre total de personnes de l'entité de recherche

Indicateurs liés aux activités du projet

11. nombre de projets de recherche bénéficiant d'un financement interne (niveau de l'entité de recherche), et externe (niveaux national, régional, international)

nombre de réunions et de comptes-rendus programmés par l'équipe de direction consacrés à la définition de la stratégie de l'entité de recherche

2. nombre de réunions de présentation et de discussion au sein de l'entité, des équipes et des projets portant sur la stratégie de l'entité de recherche / nombre de réunions de présentation et de discussion au sein de l'entité, des équipes et des projets portant sur la stratégie de l'entité de recherche programmées

Indicateurs liés aux ressources humaines de l'institution

3. nombre de personnes en charge de la veille scientifique au sein de l'entité de recherche / nombre total de personnes de l'entité de recherche
4. nombre de personnes en charge de la veille socio-économique au sein de l'entité de recherche / nombre total de personnes de l'entité de recherche
5. nombre de chercheurs de l'entité de recherche dont l'expertise est sollicitée par des acteurs socio-économiques / nombre total de personnes de l'entité de recherche

Indicateurs liés aux activités du projet

6. nombre de projets de recherche bénéficiant d'un financement interne (niveau de l'entité de recherche), et externe (niveaux national, régional, international) /nombre total de projets de

- | | |
|---|---|
| 12. nombre total de projets de recherche de l'entité | recherche de l'entité |
| 13. nombre de projets innovants portés par l'entité de recherche et qui obtiennent un financement | 7. nombre de projets innovants portés par l'entité de recherche et qui obtiennent un financement / nombre de projets financés |
| 14. nombre de projets financés | |
| 15. nombre de projets de recherche associant des partenaires du monde socio-économique | 8. nombre de projets de recherche associant des partenaires du monde socio-économique / nombre total de projets de recherche de l'entité |
| 16. nombre total de projets de recherche de l'entité | |
| 17. nombre de projets de recherche impliquant des partenaires académiques extérieurs à l'entité de recherche et de la même discipline | 9. nombre de projets de recherche impliquant des partenaires académiques extérieurs à l'entité de recherche et de la même discipline / nombre total de projets de recherche de l'entité |
| 18. nombre total de projets de recherche de l'entité | |
| 19. nombre de projets de recherche impliquant des partenaires académiques extérieurs à l'entité de recherche et d'autres disciplines | 10. nombre de projets de recherche impliquant des partenaires académiques extérieurs à l'entité de recherche et d'autres disciplines / nombre total de projets de recherche de l'entité |
| 20. nombre total de projets de recherche de l'entité | |
| 21. nombre de projets de recherche impliquant des partenaires académiques internationaux | 11. nombre de projets de recherche impliquant des partenaires académiques internationaux / nombre total de projets de recherche de l'entité |
| 22. nombre total de projets de recherche de l'entité | |
| 23. nombre de publications ayant des co-auteurs externes à l'entité de recherche | 12. nombre de publications ayant des co-auteurs externes à l'entité de recherche / nombre total de publications de l'entité |
| 24. nombre total de publications de l'entité | |
| 25. nombre de projets de recherche achevés dans les délais annoncés / nombre total de projets de recherche de l'entité | 13. nombre de projets de recherche achevés dans les délais annoncés / nombre total de projets de recherche de l'entité |

Axe C : mobilisation des ressources et recherche de financement

L'élaboration du budget prévisionnel affecté à l'entité de recherche vise à mobiliser et à planifier des recettes et des dépenses relatives au financement des projets. L'élaboration de ce budget nécessite que l'institution soit en mesure d'assurer l'équilibre et l'autonomie financière du projet de recherche sur sa durée.

Cette autonomie passe par la mobilisation de ressources internes de l'institution, et externes provenant des partenaires institutionnels et socio-économiques et d'appels de fonds ou de réponses à des appels d'offres au niveau local, national, régional et international.

La mise en place d'un projet de recherche doit servir au renforcement des compétences et des ressources humaines de l'entité de recherche tant au niveau scientifique qu'au niveau de la politique des projets.

Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés

Moyens matériels et financiers, ressources scientifiques et numériques, ressources financières, environnement de financement, budget prévisionnel, politique d'investissement et d'amortissement, dialogue de gestion, arbitrages budgétaires, politique de recherche de financement 🏢, environnement de financement, ressources humaines, masse salariale, dialogue social, pilotage


Référentiels (documents) de pilotage

- Textes législatifs, réglementaires
- Plan de développement de l'institution (objectifs spécifiques, mission, projets, activité, etc.)
- Notes sur la politique d'investissement : objectifs, moyens, résultats attendus, dispositif de suivi, etc.
- Notes sur la politique budgétaire : objectifs, moyens, résultats attendus, contrôle de gestion, etc.
- Notes sur la politique de recherche de financement
- Notes sur la politique du personnel
- Rapports d'exécution et de gestion financière
- Rapports d'activités annuel
- Rapports périodiques des variations du patrimoine

Composantes de l'axe

Composante C.1 : allocation des moyens matériels et financiers



Plan d'action opérationnel de l'institution et ressources mises à disposition

C.1.1 Dans quelle mesure les **ressources matérielles et scientifiques**  mises à disposition de l'entité de recherche répondent-elles aux objectifs de développement de projets de recherche ?



Voir glossaire

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les moyens matériels et ressources scientifiques sont-ils **affectés** à l'entité de recherche ?
- Dans quelle mesure les moyens matériels et ressources scientifiques sont-ils **adaptés** à ses objectifs ?
- Dans quelle mesure les membres des entités de recherche  peuvent-ils accéder à des **moyens matériels** et à des **ressources scientifiques et numériques**  ?

Plan d'action opérationnel de l'institution et financement pluriannuel

C.1.2 Dans quelle mesure l'institution assure-t-elle un **financement pluriannuel** à ses entités de recherche dans le cadre de son plan d'action opérationnel ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution a-t-elle développé un **système d'information** et de **contrôle de gestion** au service du suivi budgétaire de l'entité de recherche ?
- Dans quelle mesure la **politique d'investissement et d'amortissement** de l'institution garantit-elle la capacité de l'entité de recherche à réaliser ses projets de recherche ?
- Dans quelle mesure l'institution dispose-t-elle d'un système d'information et de contrôle de gestion lui permettant de développer une **programmation budgétaire annuelle et pluriannuelle maîtrisée** ?



Voir glossaire

Plan d'action opérationnel et dialogue de gestion

C.1.3 Dans quelle mesure le plan d'action opérationnel repose-t-il sur un **dialogue de gestion** avec les acteurs des projets de recherche ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure ce **dialogue de gestion** est-il centré sur la performance ?
- Dans quelle mesure les **arbitrages budgétaires** de l'institution reposent-ils sur un

processus **décisionnel transparent** ?

- Dans quelle mesure la gestion financière du projet de recherche fait-elle l'objet d'une **information claire et accessible** ?

Analyse synthétique*		
code	notation ⁸ : de 1 à 5	Justification de la note
C.1.1		
C.1.2		
C.1.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Composante C.2 : stratégie de recherche de financement

Dispositif budgétaire et diversification des ressources financières

C.2.1 Dans quelle mesure l'entité de recherche a-t-elle défini une **stratégie de diversification** de ses **ressources** pour le financement de ses projets de recherche ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'entité de recherche a-t-elle développé des **procédures de recherche de financement** auprès des partenaires extérieurs ?
- Dans quelle mesure l'institution a-t-elle développé des **procédures spécifiques** 🏢 pour la gestion des fonds collectés par les entités de recherche ?
- Dans quelle mesure l'institution a-t-elle développé des **systèmes d'information financiers** qui valorisent la mobilisation des ressources financières par les entités de recherche ?

Recherche de financement au service du plan d'action opérationnel

C.2.2 Dans quelle mesure la stratégie de recherche de financement fait-elle l'objet d'un **pilotage** au niveau de l'institution et au niveau de l'entité de recherche ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution et/ou l'entité de recherche dispose(nt)-(t)-elle(s) d'une **équipe dédiée** à la collecte de fonds ?
- Dans quelle mesure cette stratégie de recherche de financement est-elle **transparente** pour tous les acteurs impliqués dans les projets de recherche ?
- Dans quelle mesure cette stratégie de recherche de financement est-elle **concertée** au sein

8. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

de l'institution et de ses entités de recherche ?

Diversification des ressources financières

C.2.3 Dans quelle mesure la stratégie de recherche de financement résulte-t-elle d'une **étude exhaustive** de **différentes ressources mobilisables** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution met-elle en œuvre un **dispositif d'analyse** et de **suivi** de différentes ressources mobilisables ?
- Dans quelle mesure les **entités de recherche** sont-elles impliquées dans ce dispositif ?
- Dans quelle mesure ce dispositif est-il adapté et performant pour la diversification des ressources mobilisées pour la réalisation des projets développés par l'entité de recherche ?

Analyse synthétique*		
code	notation ⁹ : de 1 à 5	Justification de la note
C.2.1		
C.2.2		
C.2.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Composante C.3 : ressources humaines centrées sur le renforcement des compétences

Plan d'action opérationnel et ressources humaines

C.3.1 Dans quelle mesure l'institution a-t-elle engagé une stratégie de **développement des ressources humaines** pour soutenir les entités de recherche et leurs projets ?

A titre d'illustration :



- Dans quelle mesure l'entité de recherche s'appuie-t-elle sur une **évaluation des compétences et des besoins** en matière de ressources humaines ?
- Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines de l'institution permet-elle de satisfaire les besoins identifiés par un **renforcement des compétences** ou par des **recrutements** ?
- Dans quelle mesure l'institution est-elle en **capacité** de mobiliser les ressources financières nécessaires à la satisfaction de ces besoins ?

9. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

Renforcement des compétences et recrutement

C.3.2 Dans quelle mesure les modalités de **renforcement des compétences** et de **recrutement** sont-elles clairement définies dans le plan d'action opérationnel de l'institution ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les choix du **renforcement des compétences**  et/ou du **recrutement**  sont-ils prévus par le plan d'action opérationnel de l'institution ?
- Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini et mis en place une **politique de formation continue** en vue du renforcement des compétences de son personnel pour répondre aux besoins des entités de recherche ?
- Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini et mis en place une **politique de recrutement** (âge, qualification, statut...) pour renforcer les compétences des entités de recherche ?




Voir glossaire

Dialogue social au service d'une stratégie partagée

C.3.3 Dans quelle mesure le dialogue social contribue-t-il à la définition **d'objectifs ciblés et mesurables** en matière de ressources humaines ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le **dialogue social**  est-il un **instrument institutionnel de pilotage** dans le développement des ressources humaines ?
- Dans quelle mesure le dialogue social **associe-t-il** l'ensemble des catégories du personnel ?
- Dans quelle mesure le dialogue social garantit-il un **échange d'informations, fiables et actualisées** sur la gestion du personnel ?

Analyse synthétique*		
code	notation ¹⁰ : de 1 à 5	Justification de la note
C.3.1		
C.3.2		
C.3.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

10. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

Indicateurs

Indicateurs quantitatifs

Indicateurs liés aux ressources matérielles et financières

1. nombre de m2 par chercheur attribués à l'entité de recherche
2. nombre de m2 attribués à l'entité de recherche
3. nombre d'équipements mutualisés mis à disposition de l'entité de recherche
4. nombre d'équipements de l'institution
5. nombre de sources d'information scientifique et technique mises à la disposition de l'entité par l'institution
6. nombre de sources d'information scientifique et technique de l'institution
7. budget de l'institution attribué à l'entité de recherche
8. budget total de l'entité de recherche
9. ressources obtenues par des prestations de service
10. budget total de l'entité de recherche
11. budget de fonctionnement (hors masse salariale)
12. budget d'équipement de l'entité de recherche
13. montant des ressources affectées par l'entité de recherche à l'accès à l'information scientifique et technique (IST)
14. budget de fonctionnement de l'entité
15. montant du financement extérieur national
16. budget total de l'entité

Indicateurs qualitatifs

Indicateurs liés aux ressources matérielles et financières

1. nombre de m2 par chercheur attribués à l'entité de recherche / nombre de m2 attribués à l'entité de recherche
2. nombre d'équipements mutualisés mis à disposition de l'entité de recherche / nombre d'équipements de l'institution
3. nombre de sources d'information scientifique et technique mises à la disposition de l'entité par l'institution / nombre de sources d'information scientifique et technique de l'institution
4. budget de l'institution attribué à l'entité / budget total de l'entité de recherche
5. ressources obtenues par des prestations de service / budget total de l'entité de recherche
6. budget de fonctionnement (hors masse salariale) / budget d'équipement de l'entité de recherche
7. montant des ressources affectées par l'entité de recherche à l'accès à l'information scientifique et technique (IST) / budget de fonctionnement de l'entité
8. montant du financement extérieur national / budget de l'entité

17. montant du financement extérieur international
18. budget total de l'entité de recherche

Indicateurs liés à la structure

19. nombre de formations utiles à la mise en œuvre des projets de recherche proposées annuellement aux personnels
20. nombre total de formations proposées annuellement aux personnels

Indicateurs liés aux ressources humaines de l'institution

21. nombre de personnels dont la rémunération principale est assurée sur des projets de recherche
22. nombre de personnels de l'entité de recherche
23. nombre de personnes de l'entité participant à la recherche de financement
24. nombre de personnes de l'entité
25. nombre de personnes de soutien administratif et technique affectées à l'entité de recherche
26. nombre de personnes de l'entité
27. nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation utile à la mise en œuvre des projets de recherche
28. nombre de personnes de l'entité inscrites à une formation utile à la mise en œuvre des projets de recherche
29. nombre de personnes recrutées
30. nombre de personnes de l'entité formées pour la réalisation des projets

9. montant du financement extérieur international / budget de l'entité de recherche

Indicateurs liés à la structure

10. nombre de formations utiles à la mise en œuvre des projets de recherche proposées annuellement aux personnels / nombre total de formations proposées annuellement aux personnels

Indicateurs liés aux ressources humaines de l'institution

11. nombre de personnels dont la rémunération principale est assurée sur des projets de recherche / nombre de personnels de l'entité de recherche
12. nombre de personnes de l'entité participant à la recherche de financement / nombre de personnes de l'entité
13. nombre de personnes de soutien administratif et technique affectées à l'entité de recherche / nombre de personnes de l'entité
14. nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation utile à la mise en œuvre des projets de recherche / nombre de personnes de l'entité inscrites à une formation utile à la mise en œuvre des projets de recherche
15. nombre de personnes recrutées / nombre de personnes de l'entité formées pour la réalisation des projets


Indicateurs liés aux ressources hors ressources humaines

- 31. nombre de partenaires extérieurs participant au financement des projets de l'entité de recherche
- 32. nombre de partenaires des projets de l'entité de recherche

Indicateurs liés aux ressources hors ressources humaines

- 16. nombre de partenaires extérieurs participant au financement des projets de l'entité de recherche / nombre de partenaires des projets de l'entité de recherche

Axe D : élaboration et étapes du cycle d'accompagnement du projet de recherche

L'approche par projet définie dans le plan de développement de l'institution nécessite la définition de projets limités dans le temps, décomposés en étapes précises du cycle d'accompagnement du projet  :



Voir glossaire

- la phase préparatoire du projet
- le lancement et réalisation du projet
- la finalisation du projet.

La phase préparatoire du projet passe par l'élaboration d'un pré-projet et doit permettre de définir clairement la problématique, les objectifs, les activités et leurs livrables, les résultats et leurs indicateurs ainsi que toutes les ressources nécessaires à sa réalisation. Elle se doit également de déterminer l'ensemble des risques potentiels.

Le lancement et la réalisation du projet supposent l'existence d'un dispositif de suivi et d'accompagnement du projet permettant de s'assurer que le travail réalisé est conforme avec les objectifs ciblés et les résultats attendus.

La finalisation du projet doit valoriser l'ensemble des résultats obtenus, contrôler ceux-ci par rapport aux objectifs ciblés. Cette étape capitalise les connaissances acquises et les bonnes pratiques ouvrant ainsi des perspectives de recherche à travers de nouveaux projets.

Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés

Cycle d'accompagnement, objectifs ciblés, résultats attendus et mesurables, caractère innovant, indicateurs, pilotage, phase préparatoire du projet, méthodologie scientifique, faisabilité, risques scientifiques, livrables, optimisation des ressources, prolongements scientifiques, culturels et techniques de la recherche

Référentiels (documents) de pilotage

- Plan de développement de l'institution (volet recherche : objectifs, projets, moyens...)
- Documents préparatoires à la détermination des projets à retenir
- Notes sur la méthodologie scientifique adressée aux chefs de projet
- Notes sur les risques scientifiques
- Documents sur l'utilisation des ressources et leur optimisation
- Documents sur les prolongements scientifiques, culturels et techniques des projets de recherche réalisés

Composantes de l'axe

Composante D.1 : phase préparatoire du projet de recherche

Pertinence

D.1.1. Dans quelle mesure les **objectifs** du projet sont-ils **pertinents** au regard des résultats attendus par l'environnement scientifique et socio-économique ?

A titre d'illustration :

- *Dans quelle mesure l'entité de recherche devant mener à bien le projet a-t-elle clairement identifié les **objectifs et les résultats à atteindre** ?*
- *Dans quelle mesure ces propositions répondent-elles aux **besoins** de l'environnement scientifique et socio-économique ?*
- *Dans quelle mesure ces propositions présentent-elles un **caractère innovant** ?*

Cohérence

D.1.2. Dans quelle mesure le projet est-il **cohérent** par rapport aux objectifs ciblés et aux résultats mesurables à atteindre ?

A titre d'illustration :

- *Dans quelle mesure l'**organisation** et la **structuration** du projet retenues sont-elles cohérentes avec les objectifs préalablement définis ?*
- *Dans quelle mesure la **méthodologie scientifique** proposée est-elle cohérente pour atteindre les résultats ?*
- *Dans quelle mesure les **résultats** sont-ils **atteignables** dans les délais annoncés ?*

Faisabilité

D.1.3. Dans quelle mesure la **faisabilité** du projet est-elle utilement prise en compte ?

A titre d'illustration :

- *Dans quelle mesure l'entité de recherche a-t-elle clairement identifié les **risques** et les **solutions dont les opportunités** ?*
- *Dans quelle mesure l'entité de recherche peut-elle mobiliser les **ressources** nécessaires à la réalisation du projet ?*
- *Dans quelle mesure l'entité de recherche peut-elle rassembler les **compétences** nécessaires à la réalisation du projet ?*

Analyse synthétique*		
code	notation ¹¹ : de 1 à 5	Justification de la note
D.1.1		
D.1.2		
D.1.3		


* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Composante D.2 : lancement et réalisation du projet

Effectivité des activités

D.2.1 Dans quelle mesure les activités programmées ont-elles été **effectivement réalisées** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le projet a-t-il pu **démarrer** dans les **délais** et les **conditions** programmés ?
- Dans quelle mesure les activités programmées ont-elles été **respectées** ?
- Dans quelle mesure les **activités programmées** ont-elles fait l'objet des **livrables**  annoncés ?

Efficacité par rapport aux résultats annoncés

D.2.2 Dans quelle mesure les **activités réalisées** ont-elles permis d'atteindre les **résultats annoncés** ?

A titre d'illustration :


- Dans quelle mesure la **méthodologie** mise en œuvre a-t-elle été opérationnelle ?
- Dans quelle mesure les **résultats obtenus** correspondent-ils aux résultats annoncés ?
- Dans quelle mesure l'**analyse** des **résultats obtenus** et des **écarts constatés** permet-elle de trouver des **solutions** alternatives ?

Efficience des ressources mobilisées

D.2.3. Dans quelle mesure les **ressources** sont-elles mises en œuvre de façon **efficace** ?

A titre d'illustration :

11. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

- Dans quelle mesure des résultats identiques auraient-ils pu être obtenus avec des **ressources moindres** ?
- Dans quelle mesure de meilleurs résultats auraient-ils pu être obtenus avec un **supplément de ressources** ?
- Dans quelle mesure une **optimisation des ressources**  a-t-elle permis d'aller au-delà des objectifs préalablement définis ?



Voir glossaire

Analyse synthétique*		
code	notation ¹² : de 1 à 5	Justification de la note
D.2.1		
D.2.2		
D.2.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Composante D.3 : finalisation et perspectives


Impact

D.3.1. Dans quelle mesure le projet a-t-il **atteint** les **résultats attendus** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les résultats du projet ont-ils **répondu aux besoins identifiés** lors de la phase préparatoire ?
- Dans quelle mesure les résultats du projet permettent-ils de **renforcer les compétences et capacités** de l'entité de recherche ?
- Dans quelle mesure les résultats du projet s'intègrent-ils à **la stratégie de l'entité de recherche** grâce à la capitalisation des expériences ?

Viabilité

D.3.2. Dans quelle mesure les résultats obtenus ont-ils fait l'objet d'une **appropriation** et d'une **autonomisation**  par l'environnement scientifique et socio-économique ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la valorisation des résultats du projet a-t-elle permis leur **appropriation** par la **communauté scientifique** ?

12. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

- Dans quelle mesure la valorisation des résultats du projet a-t-elle permis leur **appropriation** par le **monde socio-économique** ?
- Dans quelle mesure l'appropriation des résultats du projet a-t-elle conduit à des **prolongements scientifiques, culturels et techniques** ?

Prolongement du projet ou définition de nouveaux projets

D.3.3. Dans quelle mesure le projet abouti **débouche-t-il** sur un **prolongement** et/ou sur la **définition** de nouveaux projets ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'équipe a-t-elle déjà programmé un **nouveau projet** ?
- Dans quelle mesure les résultats du projet permettent-ils d'obtenir des ressources supplémentaires en vue de **prolongements** du projet ?
- Dans quelle mesure les résultats du projet permettent-ils d'avoir une **expérience transposable** dans d'autres projets de recherche ?

Analyse synthétique*		
code	notation ¹³ : de 1 à 5	Justification de la note
D.3.1		
D.3.2		
D.3.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Indicateurs

Indicateurs quantitatifs

Indicateurs liés à la structure

1. nombre de bailleurs de fonds pour le projet (publics et privés)
2. nombre de partenaires pour le projet
3. nombre de réunions de l'ensemble des acteurs du projet durant la phase préparatoire du projet

Indicateurs qualitatifs

Indicateurs liés à la structure

1. nombre de bailleurs de fonds pour le projet (publics et privés) / nombre de partenaires pour le projet
2. nombre de réunions de l'ensemble des acteurs du projet durant la phase préparatoire du projet / nombre de réunions réalisées

13. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

- | | |
|---|--|
| 4. nombre de réunions réalisées durant la phase préparatoire du projet | durant la phase préparatoire du projet |
| 5. nombre de réunions de l'ensemble des acteurs du projet durant la phase de réalisation du projet | 3. nombre de réunions de l'ensemble des acteurs du projet durant la phase de réalisation du projet / nombre de réunions réalisées durant la phase de réalisation du projet |
| 6. nombre de réunions réalisées durant la phase de réalisation du projet | |
| 7. nombre de réunions de l'ensemble des acteurs du projet durant la phase de finalisation du projet | 4. nombre de réunions de l'ensemble des acteurs du projet durant la phase de finalisation du projet / nombre de réunions réalisées durant la phase de finalisation du projet |
| 8. nombre de réunions réalisées durant la phase de finalisation du projet | |

Indicateurs liés aux ressources humaines hors l'institution

9. nombre de partenaires associés à la définition du projet
10. nombre de partenaires pour le projet
11. nombre de partenaires associés à la réalisation du projet
12. nombre de partenaires ayant participé à la phase de définition du projet
13. nombre de partenaires ayant effectivement participé à la réalisation du projet
14. nombre de partenaires prévus
15. nombre de partenaires disposés à s'engager dans un prolongement du projet ou dans de nouveaux projets
16. nombre de partenaires prévus

Indicateurs liés aux ressources matérielles et financières

17. budget attribué par l'institution
18. budget du projet
19. montant prélevé par l'institution

Indicateurs liés aux ressources humaines hors l'institution

5. nombre de partenaires associés à la définition du projet / nombre de partenaires pour le projet
6. nombre de partenaires associés à la réalisation du projet / nombre de partenaires ayant participé à la phase de définition du projet
7. nombre de partenaires ayant effectivement participé à la réalisation du projet / nombre de partenaires prévus
8. nombre de partenaires disposés à s'engager dans un prolongement du projet ou dans de nouveaux projets / nombre de partenaires prévus

Indicateurs liés aux ressources matérielles et financières

9. budget attribué par l'institution / budget du projet
10. montant prélevé par l'institution /

- | | |
|---|--|
| 20. budget du projet | budget du projet |
| 21. montant prélevé par l'entité de recherche | 11. montant prélevé par l'entité de recherche / budget du projet |
| 22. budget du projet | |
| 23. budget du projet dépensé à mi-parcours | 12. budget du projet dépensé à mi-parcours / budget prédéfini |
| 24. budget prédéfini | |
| 25. nombre de mois de retard dans le démarrage du projet | 13. nombre de mois de retard dans le démarrage du projet / nombre de mois de retard dans le démarrage du projet prédéfinis |
| 26. nombre de mois de retard dans le démarrage du projet prédéfinis | |
| 27. budget du projet non dépensé à la clôture du projet | 14. budget du projet non dépensé à la clôture du projet / budget total du projet |
| 28. budget total du projet | |
| 29. nombre de mois de retard dans la clôture du projet | 15. nombre de mois de retard dans la clôture du projet / nombre de mois de retard dans la clôture du projet prédéfinis |
| 30. nombre de mois de retard dans la clôture du projet prédéfinis | |

Indicateurs liés aux ressources humaines de l'institution

- 31. nombre de personnes participant à la réalisation du projet
- 32. nombre de personnes ayant participé à la phase de définition du projet
- 33. nombre de personnes participant à la finalisation du projet
- 34. nombre de personnes ayant participé à la phase de définition du projet

Indicateurs liés aux activités du projet

- 35. nombre de risques identifiés confirmés durant la réalisation du projet
- 36. nombre de risques identifiés pour la réalisation du projet

Indicateurs liés aux ressources humaines de l'institution


- 16. nombre de personnes participant à la réalisation du projet / nombre de personnes ayant participé à la phase de définition du projet
- 17. nombre de personnes participant à la finalisation du projet / nombre de personnes ayant participé à la phase de définition du projet

Indicateurs liés aux activités du projet

- 18. nombre de risques identifiés confirmés durant la réalisation du projet / nombre de risques identifiés pour la réalisation du projet


- | | |
|---|--|
| 37. nombre de risques non identifiés survenus durant la réalisation du projet | 19. nombre de risques non identifiés survenus durant la réalisation du projet / nombre de risques identifiés pour la réalisation du projet |
| 38. nombre de risques identifiés pour la réalisation du projet | |
| 39. nombre de risques surmontés dans la réalisation du projet | 20. nombre de risques surmontés dans la réalisation du projet / nombre de risques identifiés pour la réalisation du projet |
| 40. nombre de risques identifiés pour la réalisation du projet | |
| 41. nombre d'activités du projet réalisées à mi-parcours | 21. nombre d'activités du projet réalisées à mi-parcours / nombre d'activités préalablement programmées |
| 42. nombre d'activités préalablement programmées | |
| 43. nombre d'activités du projet réalisées à la date de fin du projet | 22. nombre d'activités du projet réalisées à la date de fin du projet / nombre d'activités préalablement programmées |
| 44. nombre d'activités préalablement programmées | |
| 45. nombre d'objectifs du projet attendus | 23. nombre d'objectifs du projet attendus / nombre d'objectifs prédéfinis |
| 46. nombre d'objectifs prédéfinis | |

Axe E : pilotage du projet de recherche

Un projet de recherche opérationnel nécessite un pilotage  tant au niveau de l'institution, de l'entité de recherche que de l'entité de recherche qui doivent faire face à de nombreuses contraintes : fonctionnelles, techniques, organisationnelles, humaines, de délais et de coûts.



Voir glossaire

Le projet doit définir un comité de pilotage  animé par un chef de projet, lesquels doivent travailler en étroite collaboration avec les différents services et structures de l'institution et des partenaires extérieurs. Le chef de projet doit s'appuyer sur la participation effective de tous les membres du comité de pilotage. Ce pilotage intègre dans sa définition et sa mise en œuvre les différentes étapes du cycle d'accompagnement du projet :

- la phase préparatoire du projet
- le lancement et la réalisation du projet
- la finalisation du projet.

Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés

Comité de pilotage, cycle d'accompagnement, approche par projet, dispositif d'évaluation des projets, processus d'évaluation, politique scientifique à moyen et long terme, analyse prospective des ressources, politique d'ouverture, comité de pilotage, concertation, suivi de la réalisation, finalisation du projet, qualité des livrables, efficience du projet, valorisation de l'expertise, prolongement de la recherche

Référentiels (documents) de pilotage

- Plan de développement de l'institution (objectifs spécifiques, mission, projets, activité, etc.)
- Notes sur la politique scientifique de recherche et de formation au sein de la structure
- Notes sur la démarche-qualité et à ses objectifs
- Notes sur la veille stratégique et son pilotage
- Composition du comité de pilotage
- Comptes rendus des réunions des comités de pilotage
- Rapports finaux sur la réalisation des projets de recherche

Composantes de l'axe

Composante E.1 : Caractéristiques et organisation du pilotage durant la phase préparatoire du projet

Caractéristiques du pilotage durant la phase préparatoire du projet

E.1.1. Dans quelle mesure les **objectifs** du **pilotage** ont-ils été définis ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les **missions** du comité de pilotage sont-elles clairement **définies**, notamment en relation avec les partenaires et leurs différents niveaux de structuration institutionnelle ?
- Dans quelle mesure le comité de pilotage peut-il s'assurer de la **coordination** des activités et vérifier la **mobilisation** des ressources du projet ?
- Dans quelle mesure le comité de pilotage peut-il **intervenir** et éventuellement **réorienter** le projet en cas de non respect des objectifs ?

Organisation du pilotage durant la phase préparatoire du projet

E.1.2. Dans quelle mesure les **modalités de mise en œuvre** du **pilotage** ont-elles été clairement définies en accord avec les objectifs à atteindre ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la **composition** du **comité de pilotage** assure-t-elle le **respect des objectifs** fixés et la **représentation** des différents partenaires ?
- Dans quelle mesure la **répartition** de différentes tâches entre les membres du comité de pilotage a-t-elle été fixée ?
- Dans quelle mesure l'**agenda** des missions du comité de pilotage a-t-il été fixé ?

Pilotage et évaluation durant la phase préparatoire du projet

E.1.3. Dans quelle mesure le **pilotage** permet-il d'évaluer les **activités réalisées** durant la phase préparatoire du projet ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le **comité de pilotage** de la phase préparatoire a-t-il rempli ses **missions** dans un souci de **concertation** entre les partenaires ?
- Dans quelle mesure le **projet** a-t-il fait l'objet d'une **évaluation** durant sa phase préparatoire ?
- Dans quelle mesure l'**évaluation** réalisée a-t-elle permis d'**améliorer** la rédaction du projet ?

Analyse synthétique*		
code	notation ¹⁴ : de 1 à 5	Justification de la note
E.1.1		
E.1.2		
E.1.3		

14. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Composante E.2 : pilotage au lancement et lors de la réalisation du projet

Pilotage au lancement du projet

E.2.1. Dans quelle mesure le **pilotage** a-t-il créé les meilleures conditions lors du lancement du projet ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il vérifié que l'**entité de recherche** s'est bien **approprié le projet** ?
- Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il vérifié que des **ressources nécessaires** au projet ont bien été **mobilisées** ?
- Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il contribué à **résoudre des difficultés apparues** lors du démarrage du projet ?

Pilotage et suivi du projet lors de sa réalisation

E.2.2. Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il assuré le **suivi de la réalisation** du projet ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il **respecté l'agenda** initialement prévu ?
- Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il été suffisamment **informé de l'avancement** du projet en vue de promouvoir une **véritable concertation** ?
- Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il contribué à **résoudre des difficultés apparues** durant le projet ?

Pilotage et évaluation du lancement à la réalisation

E.2.3 Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il procédé à une **évaluation régulière** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il rempli ses **missions** dans un souci de **concertation** entre les partenaires ?
- Dans quelle mesure le **projet** a-t-il fait l'objet d'une **évaluation régulière** ?
- Dans quelle mesure l'évaluation a-t-elle permis au comité de pilotage d'**améliorer la réalisation** du projet et/ou de **suggérer des pistes intéressantes** de recherche ?

Analyse synthétique*		
code	notation ¹⁵ : de 1 à 5	Justification de la note
E.2.1		
E.2.2		
E.2.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Composante E.3 : pilotage de la phase de finalisation et perspectives

Pilotage de la phase de finalisation

E.3.1 Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il **assuré** la **phase de finalisation** du projet ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il vérifié que toutes les **activités programmées** ont été **effectivement réalisées** ?
- Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il vérifié que les **rapports** et **livrables** ont été **fournis** ?
- Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il vérifié que toutes les **étapes** liées à la **bonne clôture du projet** ont été **réalisées** ?

Pilotage et évaluation

E.3.2 Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il procédé à l'**évaluation finale** du projet ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il vérifié que les **résultats** satisfont les **objectifs** du projet ?
- Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il évalué l'**adéquation** et la **qualité** des **livrables** fournis ?
- Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il vérifié l'**efficience** du projet de recherche ?

Recommandations et perspectives

E.3.3 Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il émis des **recommandations** et ouvert

15. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

des **perspectives** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il proposé un **prolongement de la recherche** par l'approfondissement des **aspects novateurs** ?
- Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il proposé un **élargissement du champ de la recherche** et donc du **partenariat** ?
- Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il suggéré la **valorisation de l'expertise acquise** par le **lancement d'autres projets de recherche** ?

Analyse synthétique*		
code	notation ¹⁶ : de 1 à 5	Justification de la note
E.2.1		
E.2.2		
E.2.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Indicateurs

Indicateurs quantitatifs

Indicateurs liés à la structure

1. nombre de comptes-rendus rédigés et diffusés par le comité de pilotage durant la phase préparatoire
2. nombre de réunions du comité du pilotage réalisées durant la phase préparatoire
3. nombre de réunions du comité de pilotage ayant conduit à des recommandations durant la phase préparatoire du projet
4. nombre de réunions du comité du pilotage réalisées durant la phase préparatoire
5. nombre de comptes-rendus rédigés et

Indicateurs qualitatifs

Indicateurs liés à la structure

1. nombre de comptes-rendus rédigés et diffusés par le comité de pilotage durant la phase préparatoire / nombre de réunions du comité du pilotage réalisées durant la phase préparatoire
2. nombre de réunions du comité de pilotage ayant conduit à des recommandations durant la phase préparatoire du projet / nombre de réunions du comité du pilotage réalisées durant la phase préparatoire
3. nombre de comptes-rendus rédigés

16. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

- diffusés par le comité de pilotage durant la réalisation du projet
6. nombre de réunions du comité du pilotage réalisées durant la réalisation du projet
 7. nombre de réunions du comité de pilotage ayant conduit à des recommandations durant la réalisation du projet
 8. nombre de réunions du comité du pilotage réalisées durant la réalisation du projet
 9. nombre de comptes-rendus rédigés et diffusés par le comité de pilotage durant la phase de finalisation du projet
 10. nombre de réunions du comité du pilotage réalisées durant la phase de finalisation du projet
 11. nombre de réunions du comité de pilotage ayant conduit à des conclusions et à des perspectives durant la phase de finalisation du projet
 12. nombre de réunions du comité du pilotage réalisées durant la phase de finalisation du projet

Indicateurs liés aux ressources humaines de l'institution

13. nombre de personnes appartenant à l'institution
14. nombre de personnes du comité de pilotage
15. nombre de personnes présentes aux réunions du comité du pilotage durant la phase préparatoire
16. nombre de personnes du comité de pilotage durant la phase préparatoire
17. nombre de personnes présentes aux

et diffusés par le comité de pilotage durant la réalisation du projet / nombre de réunions du comité du pilotage réalisées durant la réalisation du projet


4. nombre de réunions du comité de pilotage ayant conduit à des recommandations durant la réalisation du projet / nombre de réunions du comité du pilotage réalisées durant la réalisation du projet
5. nombre de comptes-rendus rédigés et diffusés par le comité de pilotage durant la phase de finalisation du projet / nombre de réunions du comité du pilotage réalisées durant la phase de finalisation du projet
6. nombre de réunions du comité de pilotage ayant conduit à des conclusions et à des perspectives durant la phase de finalisation du projet / nombre de réunions du comité du pilotage réalisées durant la phase de finalisation du projet

Indicateurs liés aux ressources humaines de l'institution

7. nombre de personnes appartenant à l'institution / nombre de personnes du comité de pilotage
8. nombre de personnes présentes aux réunions du comité du pilotage durant la phase préparatoire / nombre de personnes du comité de pilotage durant la phase préparatoire
9. nombre de personnes présentes aux

- | | |
|---|--|
| <p>réunions du comité du pilotage
durant la réalisation du projet</p> <p>18. nombre de personnes du comité de
pilotage durant la réalisation du projet</p> <p>19. nombre de personnes présentes aux
réunions du comité du pilotage
durant la phase de finalisation du
projet</p> <p>20. nombre de personnes du comité de
pilotage durant la phase de
finalisation du projet</p> | <p>réunions du comité du pilotage
durant la réalisation du projet durant
la réalisation du projet/ nombre de
personnes du comité de pilotage
durant la réalisation du projet</p> <p>10. nombre de personnes présentes aux
réunions du comité du pilotage
durant la phase de finalisation du
projet / nombre de personnes du
comité de pilotage durant la phase
de finalisation du projet</p> |
|---|--|

Axe F : valorisation des résultats de recherche


Il est indispensable de prévoir la valorisation  des résultats d'un projet de recherche, et ce dès sa conception. Cette démarche s'inscrit dans une politique de valorisation tant au niveau de l'entité de recherche que de l'institution.



Voir glossaire

Compte tenu des enjeux et des difficultés de l'exercice, il est important que l'institution organise une formation et une aide à la valorisation. Néanmoins, c'est une dimension que l'entité de recherche doit assumer.

Elle doit s'appuyer sur le meilleur support : reconnaissance internationale, adéquation des supports et des problématiques. Elle doit également permettre la reconnaissance des partenaires, des bailleurs de fonds et de leurs niveaux d'implication.

La valorisation passe par de nombreux supports qu'il convient d'utiliser au mieux dans le cadre de la production et de la diffusion de l'information scientifique et technique. Cette valorisation peut aussi passer par d'autres modalités  en relation avec l'environnement socio-économique.

Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés

Valorisation, publications, reconnaissance, politique scientifique, partenariat, nouveaux projets, politique des langues, aide à la rédaction, éthique scientifique, propriété intellectuelle, vulgarisation scientifique, brevet, publication, création d'entreprise, transfert des résultats, commercialisation des résultats, entreprise innovante, diffusion scientifique, pépinière d'entreprises

Référentiels (documents) de pilotage

- Plan de développement de l'institution (objectifs spécifiques, mission, projets, activité, etc.)
- Notes sur la politique scientifique de recherche et de formation au sein de la structure
- Notes sur la démarche-qualité et à ses objectifs
- Notes sur la veille stratégique et son pilotage
- Documents remis aux chercheurs sur l'éthique scientifique et la protection de la propriété intellectuelle
- Notes sur la politique de diffusion scientifique
- Liste des publications réalisées pour chaque projet de recherche
- Notes sur la politique d'aide à la création d'entreprises innovantes
- Notes sur le dépôt de brevets à partir des recherches effectuées au sein de l'institution

Composante de l'axe

Composant F.1 : aide à la valorisation de la recherche

Politique des langues et de communication scientifique

F.1.1 Dans quelle mesure l'institution soutient-elle une **politique des langues et de communication scientifique** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution a-t-elle défini une **politique des langues** tant de la **formation** que de la **recherche** ?
- Dans quelle mesure cette politique tient-elle compte des **champs disciplinaires** et de leurs **langues de communication appropriées** ?
- Dans quelle mesure l'institution prévoit-elle des **cours sur objectifs spécifiques** pour la **communication scientifique** ?

Accompagnement à la valorisation scientifique

F.1.2 Dans quelle mesure des **ateliers d'aide** à la **rédaction** et à la **publication scientifique** sont-ils organisés ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure des ateliers d'aide à la **rédaction d'articles scientifiques** sont-ils proposés ?
- Dans quelle mesure des ateliers sur l'**éthique scientifique** sont-ils proposés ?
- Dans quelle mesure des ateliers sur la **propriété intellectuelle** sont-ils proposés ?

Soutien au transfert

F.1.3 Dans quelle mesure l'institution **forme-t-elle** ses chercheurs au **transfert des résultats** de leurs travaux ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure des ateliers de formation à la **création d'une entreprise** sont-ils proposés ?
- Dans quelle mesure des ateliers de formation à la **protection d'innovation** sont-ils proposés ?
- Dans quelle mesure des ateliers de formation à l'élaboration d'**études de faisabilité financière** sont-ils proposés ?

Analyse synthétique*		
code	notation ¹⁷ : de 1 à 5	Justification de la note
F.1.1		
F.1.2		
F.1.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Composante F.2 : communication - publication – brevet

Communication

F.2.1 Dans quelle mesure la **communication externe** des résultats de la recherche est-elle assurée ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure la **communication externe des résultats de la recherche** est-elle valorisée à travers différents supports en particulier numériques (site web, réseaux sociaux, brochures...)?
- Dans quelle mesure les **résultats de la recherche** sont-ils **diffusés** de façon **appropriée** auprès de l'**environnement socio-économique** ?
- Dans quelle mesure les **résultats de la recherche** font-ils l'objet d'une **vulgarisation scientifique** ?

Publication

F.2.2 Dans quelle mesure une **stratégie de publication** a-t-elle été **élaborée** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les **modalités de publication** (conférences, revues, livre...) ont-elles été **étudiées** ?
- Dans quelle mesure la **notoriété** de la revue, de la conférence, de l'éditeur a-t-elle été prise en compte au moment de la soumission ?
- Dans quelle mesure les **divers résultats de la recherche** sont-ils **répartis judicieusement** entre plusieurs publications ?

Brevet

17. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

F.2.3 Dans quelle mesure la **possibilité de breveter** tout ou partie des résultats de la recherche a-t-elle été envisagée ?

A titre d'illustration :


- Dans quelle mesure l'institution aide-t-elle ses chercheurs à **déterminer le niveau** à partir duquel il est **rentable** de s'engager dans une **démarche de dépôt de brevet** ?
- Dans quelle mesure l'institution aide-t-elle ses chercheurs dans la **rédaction optimale du brevet** ?
- Dans quelle mesure l'institution aide-t-elle ses chercheurs à **valoriser financièrement les brevets déposés** ?

Analyse synthétique*		
code	notation ¹⁸ : de 1 à 5	Justification de la note
F.2.1		
F.2.2		
F.2.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Composante F.3 : transfert, commercialisation, nouvelle structure, jeunes entreprises innovantes (start-up)

Transfert

F.3.1 Dans quelle mesure l'institution a-t-elle une **stratégie** en matière de **transfert**  **des résultats** de la recherche ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure les **résultats de la recherche** sont-ils pris en compte dans le cadre de la **formation** ?
- Dans quelle mesure les **résultats de la recherche** font-ils l'objet d'une **diffusion spécifique vers d'autres entités de recherche** ?
- Dans quelle mesure les résultats de la recherche font-ils l'objet d'une **diffusion** vers des **acteurs spécifiques** de l'environnement socio-économique ?

Commercialisation

18. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

F.3.2 Dans quelle mesure l'institution a-t-elle une stratégie en matière de commercialisation des résultats de la recherche ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution apporte-t-elle une **aide à la commercialisation** des résultats de la recherche ?
- Dans quelle mesure l'institution **se réserve-t-elle** tout ou partie du **bénéfice** de la **commercialisation** des résultats de la recherche ?
- Dans quelle mesure l'institution **encadre-t-elle** les **activités personnelles** de consultance ou de commercialisation des résultats de la recherche de ses chercheurs ?

Jeunes entreprises innovantes

F.3.3 Dans quelle mesure l'institution a-t-elle une **stratégie** à l'égard des **nouvelles structures / jeunes entreprises innovantes** ?

A titre d'illustration :

- Dans quelle mesure l'institution propose-t-elle une **pépinière d'entreprise** ?
- Dans quelle mesure l'institution **encourage-t-elle** la création des **nouvelles structures / jeunes entreprises innovantes** à partir des résultats du projet de recherche ?
- Dans quelle mesure l'institution **assure-t-elle** un **accompagnement à la gestion d'une entreprise** ?



Voir glossaire

Analyse synthétique*		
code	notation ¹⁹ : de 1 à 5	Justification de la note
F.3.1		
F.3.2		
F.3.3		

* L'analyse synthétique vise à, dans une phase ultérieure, créer les conditions d'une meilleure identification des mesures correctives et innovantes à mettre en place dans un plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

19. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

Indicateurs

Indicateurs quantitatifs

Indicateurs liés aux ressources humaines de l'institution

1. nombre d'acteurs du projet ayant suivi les formations linguistiques sur objectifs scientifiques
2. nombre d'acteurs du projet inscrits aux formations linguistiques sur objectifs scientifiques
3. nombre d'acteurs du projet ayant suivi les ateliers d'aide à la rédaction et à la publication scientifique
4. nombre d'acteurs du projet inscrits dans les ateliers d'aide à la rédaction et à la publication scientifique
5. nombre d'acteurs du projet ayant suivi les ateliers de formation au transfert et à la valorisation des résultats du projet
6. nombre d'acteurs du projet inscrits aux ateliers de formation au transfert et à la valorisation des résultats du projet
7. nombre de personnes, au sein de l'institution, dédiées à la constitution de dossiers de brevets
8. nombre de personnels de l'institution
9. nombre de personnes, au sein de l'institution, dédiées au transfert vers le monde socio-économique des résultats du projet
10. nombre de personnels de l'institution

Indicateurs liés activités du projet

11. nombre de formations linguistiques sur objectifs scientifiques réalisées

Indicateurs qualitatifs

Indicateurs liés aux ressources humaines de l'institution

1. nombre d'acteurs du projet ayant suivi les formations linguistiques sur objectifs scientifiques / nombre d'acteurs du projet inscrits aux formations linguistiques sur objectifs scientifiques
2. nombre d'acteurs du projet ayant suivi les ateliers d'aide à la rédaction et à la publication scientifique / nombre d'acteurs du projet inscrits dans les ateliers d'aide à la rédaction et à la publication scientifique
3. nombre d'acteurs du projet ayant suivi les ateliers de formation au transfert et à la valorisation des résultats du projet / nombre d'acteurs du projet inscrits aux ateliers de formation au transfert et à la valorisation des résultats du projet
4. nombre de personnes, au sein de l'institution, dédiées à la constitution de dossiers de brevets / nombre de personnels de l'institution
5. nombre de personnes, au sein de l'institution, dédiées au transfert vers le monde socio-économique des résultats du projet / nombre de personnels de l'institution

Indicateurs liés activités du projet

6. nombre de formations linguistiques sur objectifs scientifiques réalisées /

- | | |
|--|--|
| 12. nombre de formations linguistiques sur objectifs scientifiques proposées par l'institution | nombre de formations linguistiques sur objectifs scientifiques proposées par l'institution |
| 13. nombre d'ateliers d'aide à la rédaction et à la publication scientifique réalisés | 7. nombre d'ateliers d'aide à la rédaction et à la publication scientifique réalisés / nombre d'ateliers d'aide à la rédaction et à la publication scientifique proposés par l'institution |
| 14. nombre d'ateliers d'aide à la rédaction et à la publication scientifique proposés par l'institution | |
| 15. nombre d'ateliers de formation au transfert et à la valorisation des résultats du projet réalisés par l'institution | 8. nombre d'ateliers de formation au transfert et à la valorisation des résultats du projet réalisés par l'institution / nombre d'ateliers de formation au transfert et à la valorisation des résultats du projet proposés par l'institution |
| 16. nombre d'ateliers de formation au transfert et à la valorisation des résultats du projet proposés par l'institution | |
| 17. nombre d'articles publiés dans des revues scientifiques reconnues sur les résultats du projet | 9. nombre d'articles publiés dans des revues scientifiques reconnues sur les résultats du projet / nombre d'articles prévus |
| 18. nombre d'articles prévus | |
| 19. nombre d'articles scientifiques publiés dans d'autres types de support (actes du colloque, ouvrages collectifs, ouvrages, rapports...) sur les résultats du projet | 10. nombre d'articles scientifiques publiés dans d'autres types de support (actes du colloque, ouvrages collectifs, ouvrages, rapports...) sur les résultats du projet / nombre d'articles prévus |
| 20. nombre d'articles prévus | |
| 21. nombre de communications orales présentées (colloques, tables rondes...) sur les résultats du projet | 11. nombre de communications orales présentées (colloques, tables rondes...) sur les résultats du projet / nombre de communications prévues |
| 22. nombre de communications prévues | |
| 23. nombre de communications destinées au grand public | 12. nombre de communications destinées au grand public / nombre de communications prévues |
| 24. nombre de communications prévues | |
| 25. nombre de thèses soutenues dans le cadre du projet | 13. nombre de thèses soutenues dans le cadre du projet / nombre de thèses encadrées dans le cadre du projet |
| 26. nombre de thèses encadrées dans le cadre du projet | |
| 27. nombre de brevets déposés | 14. nombre de brevets déposés / nombre de brevets prévus |
| 28. nombre de brevets prévus | |

29. nombre d'accords sur l'exploitation des résultats du projet

30. nombre d'accords prévus

31. nombre d'entreprises innovantes créées en prolongement des résultats du projet

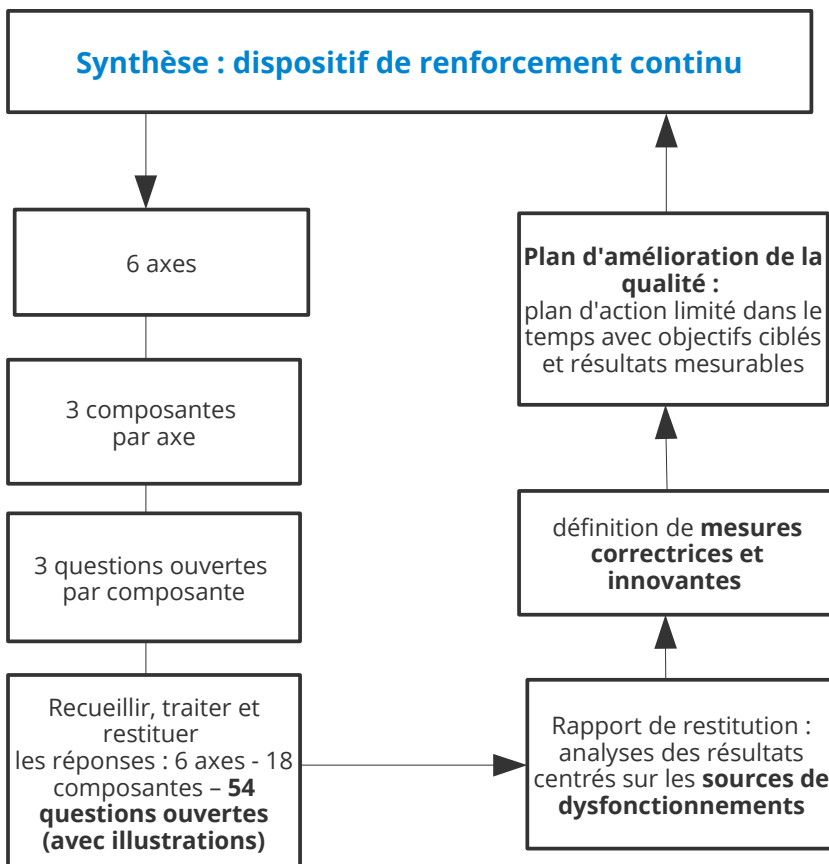
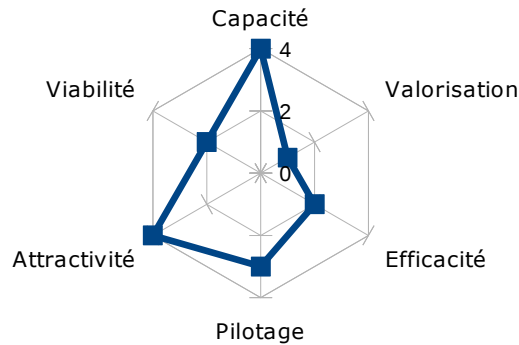
32. nombre d'entreprises innovantes à créer prévues

15. nombre d'accords sur l'exploitation des résultats du projet / nombre d'accords prévus

16. nombre d'entreprises innovantes créées en prolongement des résultats du projet / nombre d'entreprises innovantes à créer prévues

Dispositif d'analyse de l'auto-diagnostic

A partir des résultats enregistrés aux questions posées par axe et composante, l'analyse des résultats de la démarche s'appuie sur des **critères de qualité** : capacité / pilotage / viabilité / efficacité / attractivité / valorisation.



Capacité

La capacité de l'institution et des entités dépend de l'adaptation des moyens dont elle dispose pour assurer ses missions et réaliser ses projets. Cette capacité doit être appréciée sur le plan financier (financement des projets de recherche), humain (importance et qualité du personnel voué à la recherche), matériel (moyens mis à la disposition des entités de recherche) et des rapports avec tous ceux qui, à l'extérieur, peuvent intervenir dans les projets de recherche (partenaires extérieurs, encadrement des doctorants, politique de communication).

A.2.3	A.3.2	B.3.1
C.1.1	C.1.2	C.2.1
C.3.1	C.3.2	D.1.3

A.2.3 Dans quelle mesure **la communication interne et externe** est-elle adaptée aux **objectifs spécifiques** de la recherche ?

A.3.2 Dans quelle mesure l'**encadrement scientifique personnalisé** du doctorant est-il intégré à un projet de recherche reconnu par l'institution ?

B.3.1 Dans quelle mesure la **politique partenariale** est-elle au service de cette stratégie ?

C.1.1 Dans quelle mesure les **ressources matérielles et scientifiques** mises à disposition de l'entité de recherche répondent-elles aux objectifs de développement de projets de recherche ?

C.1.2 Dans quelle mesure l'institution assure-t-elle un **financement pluriannuel** à ses entités de recherche dans le cadre de son plan d'action opérationnel ?

C.2.1 Dans quelle mesure l'entité de recherche a-t-elle défini une **stratégie de diversification** de ses **ressources** pour le financement de ses projets de recherche ?

C.3.1 Dans quelle mesure l'institution a-t-elle engagé une stratégie de **développement des ressources humaines** pour soutenir les entités de recherche et leurs projets ?

C.3.2 Dans quelle mesure les modalités de **renforcement des compétences** et de **recrutement** sont-elles clairement définies dans le plan d'action opérationnel de l'institution ?

D.1.3. Dans quelle mesure la **faisabilité** du projet est-elle utilement prise en compte ?

Pilotage

Le terme s'applique principalement à la direction, à la gestion et à l'animation d'une entité de recherche par son ou ses responsables. Le mode de pilotage d'une entité de recherche est évalué dans le cadre du critère « Organisation et vie de l'entité ».

A.1.1	A.1.2	A.1.3
A.2.2	C.1.3	C.2.2
C.3.3	E.2.2	E.3.2

A.1.1 Dans quelle mesure le **plan de développement** de l'institution traduit-il une **véritable stratégie** au service des défis que l'institution doit relever ?

A.1.2 Dans quelle mesure le plan de développement permet-il à l'institution de définir un **plan d'action opérationnel** en relation avec les **objectifs ciblés**, les **ressources mobilisables** et les **résultats attendus** ?

A.1.3 Dans quelle mesure la mise en place du plan d'action opérationnel s'appuie-t-elle sur un **dispositif de suivi et d'amélioration** en relation avec la **démarche-qualité** ?

A.2.2 Dans quelle mesure le plan d'action opérationnel définit-il des **objectifs ciblés et mesurables**, à **court, moyen et long terme**, dans le domaine de la **recherche** ?

C.1.3 Dans quelle mesure le plan d'action opérationnel repose-t-il sur un **dialogue de gestion** avec les acteurs des projets de recherche ?

C.2.2 Dans quelle mesure la stratégie de recherche de financement fait-elle l'objet d'un **pilotage** au niveau de l'institution et au niveau de l'entité de recherche ?

C.3.3 Dans quelle mesure le dialogue social contribue-t-il à la définition **d'objectifs ciblés et mesurables** en matière de ressources humaines ?

E.2.2 Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il assuré le **suivi de la réalisation** du projet ?

E.3.2 Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il procédé à l'**évaluation finale** du projet ?

Viabilité

La viabilité d'un projet de recherche ne dépend pas seulement de son équilibre financier, mais également d'un certain nombre de variables : nombre de candidats, disponibilité de l'équipe pédagogique et administrative, moyens techniques nécessaires...

A.2.1	B.1.3	C.2.3
D.2.3	D.3.3	E.1.1
E.1.2	E.2.1	E.3.3

A.2.1 Dans quelle mesure le **plan de développement** fait-il de la **recherche** un **élément stratégique** ?

B.1.3 Dans quelle mesure le dispositif de **veille scientifique** prend-il en compte l'environnement scientifique, socio-économique national, régional et international ?

C.2.3 Dans quelle mesure la stratégie de recherche de financement résulte-t-elle d'une **étude exhaustive** de **différentes ressources mobilisables** ?

D.2.3 Dans quelle mesure les **ressources** sont-elles mises en œuvre de façon **efficente** ?

D.3.3 Dans quelle mesure le projet abouti débouche-t-il sur un prolongement et/ou sur la définition de nouveaux projets ?

E.1.1 Dans quelle mesure les objectifs du pilotage ont-ils été définis ?

E.1.2 Dans quelle mesure les **modalités de mise en œuvre** du **pilotage** ont-elles été clairement définies en accord avec les objectifs à atteindre ?

E.2.1 Dans quelle mesure le **pilotage** a-t-il créé les meilleures conditions lors du lancement du projet ?

E.3.3 Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il émis des recommandations et ouvert des perspectives ?

Efficacité

La mesure de l'efficacité tend à évaluer les conditions de réalisation des projets de recherche, la mobilisation des divers intervenants, la qualité de la méthodologie, le respect des délais, la bonne utilisation des protocoles... Ce diagnostic doit déboucher sur l'élimination des causes de dysfonctionnement qui ont pu apparaître dans le cadre des activités de recherche.

B.2.3	D.1.1	D.1.2
D.2.1	D.2.2	D.3.1
E.1.3	E.2.3	E.3.1

B.2.3 Dans quelle mesure le dispositif de **veille stratégique** prend-il en compte l'environnement socio-économique local, national, régional, international ?

D.1.1 Dans quelle mesure les **objectifs** du projet sont-ils **pertinents** au regard des résultats attendus par l'environnement scientifique et socio-économique ?

D.1.2 Dans quelle mesure le projet est-il **cohérent** par rapport aux objectifs ciblés et aux résultats mesurables à atteindre ?

D.2.1 Dans quelle mesure les activités programmées ont-elles été **effectivement réalisées** ?

D.2.2 Dans quelle mesure les **activités réalisées** ont-elles permis d'atteindre les **résultats annoncés** ?

D.3.1 Dans quelle mesure le projet a-t-il **atteint** les **résultats attendus** ?

E.1.3 Dans quelle mesure le **pilotage** permet-il d'évaluer les **activités réalisées** durant la phase préparatoire du projet ?

E.2.3 Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il procédé à une **évaluation régulière** ?

E.3.1 Dans quelle mesure le comité de pilotage a-t-il **assuré** la **phase de finalisation** du projet ?

Attractivité

L'attractivité peut être définie comme l'aptitude d'une entité de recherche à faire reconnaître la qualité de ses activités par une communauté académique ou non académique. Elle réside donc dans la capacité de cette structure à devenir un pôle d'attraction dans son domaine.

A.3.1	A.3.3	B.1.1
B.2.1	B.2.2	B.3.2
B.3.3	F.1.1	F.3.3

A.3.1 Dans quelle mesure les formations de niveau **master et doctorat** sont-elles **cohérentes** avec les champs de recherche et les entités de recherche définis dans le plan de développement ?

A.3.3 Dans quelle mesure les thèses en **co-direction** ou en **co-tutelle**, les **thèses en entreprise** sont-elles prévues et encouragées ?

B.1.1 Dans quelle mesure l'environnement académique local, national, régional, international a-t-il été pris en compte dans la définition et la mise en place de la stratégie de l'entité de recherche ?

B.2.1 Dans quelle mesure l'environnement socio-économique local, national, régional, international a-t-il été pris en compte dans la stratégie de l'entité de recherche ?

B.2.2 Dans quelle mesure cette stratégie de recherche favorise-t-elle l'interaction avec les enjeux socio-économiques ?

B.3.2 Dans quelle mesure la **politique partenariale** contribue-t-elle au renforcement de la **capacité d'innovation** de la recherche ?

B.3.3 Dans quelle mesure la politique partenariale contribue-t-elle à la **visibilité** et à l'**attractivité** de l'institution et à la **reconnaissance** de sa recherche ?

F.1.1 Dans quelle mesure l'institution soutient-elle une **politique des langues et de communication scientifique** ?

F.3.3 Dans quelle mesure l'institution a-t-elle une **stratégie** à l'égard des **nouvelles structures / jeunes entreprises innovantes** ?

Valorisation

Le terme est employé avec deux acceptions différentes, faisant parfois difficulté par les interférences produites dans les discours d'évaluation. La première est une acception large et courante, au sens de « mise en valeur », qui s'applique à un ensemble indéfini d'items. La seconde est une acception spécialisée, dans laquelle le terme désigne un ensemble d'activités et d'initiatives susceptibles d'accroître le rayonnement et l'attractivité de la recherche, et d'augmenter son impact sur l'environnement social, économique et culturel.

B.1.2	D.3.2	F.1.2
F.1.3	F.2.1	F.2.2
F.2.3	F.3.1	F.3.2

B.1.2 Dans quelle mesure la stratégie de l'entité de recherche favorise-t-elle le **potentiel d'innovation** disponible au sein de l'Institution au service **du renforcement de ses compétences** et de **son expertise** ?

D.3.2 Dans quelle mesure les résultats obtenus ont-ils fait l'objet d'une **appropriation** et d'une **autonomisation** par l'environnement scientifique et socio-économique ?

F.1.2 Dans quelle mesure des **ateliers d'aide** à la **rédaction** et à la **publication scientifique** sont-ils organisés ?

F.1.3 Dans quelle mesure l'institution **forme-t-elle** ses chercheurs au **transfert des résultats** de leurs travaux ?

F.2.1 Dans quelle mesure la communication externe des résultats de la recherche est-elle assurée ?

F.2.2 Dans quelle mesure une **stratégie de publication** a-t-elle été **élaborée** ?

F.2.3 Dans quelle mesure la **possibilité de breveter** tout ou partie des résultats de la recherche a-t-elle été envisagée ?

F.3.1 Dans quelle mesure l'institution a-t-elle une stratégie en matière de transfert des résultats de la recherche ?

F.3.2 Dans quelle mesure l'institution a-t-elle une stratégie en matière de commercialisation des résultats de la recherche ?

Plans d'amélioration de la qualité des activités de recherche et dispositif de pilotage

L'**auto-diagnostic** des activités de recherche développées lors de la phase précédente a permis d'identifier des sources de **dysfonctionnement** au sein de l'institution et de ses entités de recherche. La présente phase doit lui permettre de définir et mettre en place des **mesures correctrices et innovantes** dans le cadre d'un ou de plusieurs **plans d'amélioration** des activités de recherche qu'elle développe. Ces plans comprennent des recommandations jugées prioritaires par l'institution et ses entités de recherche : renforcement des acquis, mais aussi mesures, actions ou outils envisagés pour éliminer les sources de dysfonctionnements constatés en vue de les éliminer dans le cadre du pilotage d'une activité.

La définition et la mise en place des plans d'amélioration de la qualité des activités et du dispositif de pilotage obligent l'institution à se poser 2 questions préalables :

- Question 22. Dans quelle mesure les **actions jugées prioritaires** à mettre en œuvre sont-elles **définies** d'une manière pertinente en tenant compte des ressources mobilisables existantes dans l'institution ?
- Question 23. Dans quelle mesure la mise en place des **mesures correctrices et innovantes** du plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche développées par l'institution et ses entités de recherche a-t-elle fourni un indice sur l'évolution de leurs plans d'action opérationnels et des activités qui y sont définies et mises en œuvre ?

Définition des actions à mettre en œuvre en priorité

L'institution et ses entités de recherche disposent d'une liste des mesures correctrices et innovantes à mettre en œuvre dans leur plan d'amélioration. Il lui appartient de hiérarchiser, par ordre de priorité, ces mesures à mettre en place, et de donc de définir une stratégie centrée sur quelques priorités ciblées :

- initier son plan d'amélioration par les mesures correctrices et innovantes les plus faciles à mettre en place et susceptibles de donner des résultats immédiatement perceptibles par le personnel. Cette stratégie privilégie une adhésion rapide du personnel à la démarche-qualité et à l'efficacité de son pilotage.
- initier son plan d'amélioration par des mesures correctrices et innovantes qui visent à réduire les coûts liés aux dysfonctionnements : compte tenu du contexte financier, et de la nécessaire réduction des frais de fonctionnement, des économies immédiates peuvent conditionner cette stratégie par l'institution et ses entités de recherche dans une logique de performance.

Mise en place des mesures correctrices et innovantes

Après avoir hiérarchisé les mesures correctrices et innovantes à prendre dans son plan d'amélioration, l'institution et ses entités de recherche définissent les conditions de leurs mises en œuvre. Il convient de déterminer, pour chacune des mesures correctrices et innovantes, les rubriques suivantes :



- les objectifs ciblés et les résultats attendus et mesurables ;
- les mesures ou actions à mettre en place en vue d'atteindre ces objectifs ;
- les ressources nécessaires pour y parvenir ;
- le dispositif de suivi des indicateurs de qualité ;
- l'échéancier en vue d'atteindre ces objectifs ;
- l'identification des obstacles (faisabilité) et donc la définition des mesures préventives ;
- etc.

En fonction de la nature de la mesure correctrice et innovante à mettre en place, il appartient à l'institution de désigner un responsable qui s'assure de sa mise en œuvre dans les délais préalablement définis. Il est également important de diffuser l'information auprès du personnel de l'institution.

Dispositif de suivi et d'accompagnement du pilotage de la démarche-qualité

Le **dispositif de suivi et d'accompagnement** de la démarche-qualité vise à mesurer l'**effectivité**, l'**efficacité** et l'**efficience** de son pilotage. Il doit permettre la mise en place de nouvelles mesures correctrices et innovantes.

La réalisation de ces évaluations et la diffusion de ces résultats auprès du personnel de l'institution concerné par cette démarche doivent lui permettre un suivi des résultats du pilotage de la démarche-qualité, et le motiver pour une plus grande implication dans la mise en œuvre des futurs plans d'amélioration.

La définition et la mise en place du dispositif de suivi et d'accompagnement du pilotage de la démarche-qualité obligent l'institution à se poser 2 questions préalables :

- Question 24. Dans quelle mesure le **dispositif de suivi et d'accompagnement** du pilotage de la démarche-qualité est-il **adapté** avec les objectifs ciblés, les ressources adéquates et les résultats attendus de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche de l'institution ?
- Question 25. Dans quelle mesure le **dispositif de suivi et d'accompagnement** du pilotage de la démarche-qualité permet-il d'**éliminer** des **sources de dysfonctionnement** ?

Évaluation du dispositif de suivi et d'accompagnement du pilotage

L'**évaluation du dispositif de suivi et d'accompagnement** du pilotage est placée sous la responsabilité du comité de pilotage de la démarche-qualité qui en assure sa mise en œuvre. L'institution peut privilégier la mise en place d'évaluations courtes et fréquentes lors de la phase de démarrage du pilotage de la démarche-qualité. Les résultats des évaluations, analysés dans des rapports de restitution et communiqués au personnel, font l'objet de plans d'amélioration à intégrer dans le plan d'amélioration de la qualité des activités de recherche.

Ces évaluations sont une opportunité, pour le personnel en charge du suivi des indicateurs de qualité, de les actualiser : il est en effet nécessaire que chaque indicateur intégré au tableau de bord permette de juger de l'efficacité d'une mesure correctrice et innovante sur une activité de recherche en fonction des résultats à atteindre.

Suivi des évaluations

Après chaque mesure correctrice et innovante ou groupe de mesures correctrices et innovantes définies et mises en place dans le cadre du renforcement du pilotage de la

démarche-qualité , l'institution et ses entités de recherche procèdent à un suivi qui implique le personnel concerné dans une logique participative. Les résultats de chaque suivi donnent lieu à un rapport de restitution analysé par le comité de pilotage. Cette réunion permet de valider de nouvelles mesures correctrices et innovantes sur un aspect précis des activités développées par l'institution.

C'est au travers des évaluations régulières que l'institution et ses entités de recherche renforcent la démarche-qualité et le pilotage sur lequel elle s'appuie, compte tenu de l'évolution des priorités de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche. Outre la capitalisation des expériences en matière de pilotage de la démarche-qualité , ces évaluations sont une opportunité d'analyser les résultats de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche et de réviser certains objectifs préalablement ciblés et résultats attendus et mesurables.

Glossaire

Académique

L'adjectif académique, appliqué notamment à l'attractivité et au rayonnement des entités de recherche, qualifie un contexte d'activité scientifique structuré par les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de recherche. Par opposition, est qualifié de non académique, un contexte étranger à cette structuration. Par exemple, des collaborations partenariales entre une entité de recherche et une entreprise, ou une collectivité territoriale peuvent être qualifiées de non académiques, même si elles comportent une dimension de recherche.

Accompagnement du projet

Chaque projet doit faire l'objet d'un accompagnement programmé, depuis sa phase préparatoire jusqu'à sa finalisation, de façon à repérer les retards éventuels et les dérapages par rapport au plan initial, donc pour prendre les mesures de redressement qui s'imposent.

Appliquée (recherche)

La recherche dite appliquée est une recherche qui, par la mise en œuvre pratique des connaissances (se distinguant en cela de la recherche fondamentale, orientée principalement vers la production de connaissances nouvelles), exploite les avancées scientifiques et technologiques pour progresser dans un secteur d'activité donné.

Approche budgétaire

L'approche budgétaire suppose, dans le cadre de la démarche-qualité qui influence l'établissement du plan stratégique de l'institution, de prendre en compte avec précision les éléments financiers liés à chaque action de projet de recherche doctorale : les dépenses et les recettes prévisibles et l'équilibre que l'on est en droit d'atteindre. Sauf à s'exposer à des déficits insupportables ou à des tarifications excessives, l'évaluation financière doit être réaliste.

Approche par projet

Appliquée dans ce document à la programmation quadriennale de la Direction régionale Asie-Pacifique, l'approche par projet implique que les projets inter-universitaires de projet de recherche ne se bornent pas à une forme de partenariat limité à quelques objectifs généraux. Il s'agit de privilégier une coopération appliquée à des actions précises.

Appropriation et autonomisation (des résultats de la recherche)

Un des critères de la réussite d'un projet de recherche réside dans cette appropriation et cette autonomisation de ses résultats par l'environnement scientifique et socio-économique, c'est-à-

dire par d'autres entités de recherche ou par des structures appartenant aux secteurs public et privé, qui mettent en œuvre ces résultats dans le cadre de leurs activités habituelles et dans des conditions qui garantissent les intérêts de l'entité de recherche à l'origine de ces résultats.

Architecture

Appliqué dans ce document au plan de développement de l'institution, le terme d'architecture désigne l'organisation générale tant de l'institution elle-même que de chacune de ses activités, étant entendu que la présentation de cette organisation ne peut se borner à une simple description, mais doit en dégager les caractéristiques spécifiques et la logique interne.

Attractivité

L'attractivité peut être définie comme l'aptitude d'une entité de recherche à faire reconnaître la qualité de ses activités par une communauté académique ou non académique. Elle réside donc dans la capacité de cette structure à devenir un pôle d'attraction dans son domaine.

Auto-diagnostic

L'auto-diagnostic auquel doit se livrer le responsable d'un projet de recherche ou, à un niveau plus élevé, celui qui dirige une entité de recherche ou l'institution, tend à permettre de repérer les dysfonctionnements existant et de les éliminer avant qu'ils n'aient compromis l'ensemble de l'opération. Il s'agit d'identifier les points forts et les points faibles. L'autodiagnostic tend à préciser les problèmes en les hiérarchisant et avant qu'ils ne prennent des proportions telles qu'ils soient insurmontables. La participation de l'ensemble des acteurs associés à la recherche, y compris par le biais de questionnaire, doit permettre d'une part d'avoir une vue complète et réaliste de la situation, d'autre part de faire en sorte que chacun s'approprie les conclusions dégagées et adhère aux mesures correctrices et innovantes à adopter dans le cadre d'un plan d'amélioration.

Capacité

La capacité de l'institution et des entités dépend de l'adaptation des moyens dont elle dispose pour assurer ses missions et réaliser ses projets. Cette capacité doit être appréciée sur le plan financier (financement des projets de recherche), humain (importance et qualité du personnel voué à la recherche), matériel (moyens mis à la disposition des entités de recherche) et des rapports avec tous ceux qui, à l'extérieur, peuvent intervenir dans les projets de recherche (partenaires extérieurs, encadrement des doctorants, politique de communication). L'évaluation de la capacité de l'institution et de ses entités doit se faire de façon réaliste, non dans l'absolu, mais par comparaison avec ses projets.

Co-direction ou co-tutelle (thèse en)

La co-direction ou la co-tutelle conduisent toutes deux à donner au thésard deux (ou plus parfois) directeurs de thèse. Dans le cadre de la co-direction, le thésard soutiendra sa thèse dans l'Université où il s'est inscrit et obtiendra le titre de docteur de cette dernière. Dans le

cadre de la co-tutelle, subordonnée à la signature d'une convention entre les deux (ou plus) Universités partenaires, le thésard soutiendra sa thèse dans l'une de ces Universités et obtiendra le titre de docteur de chacune de ces Universités partenaires.

Comité de pilotage

Le comité de pilotage fonctionne dans le cadre de chaque entité de recherche. Sa composition (chef de projet, personnels représentatifs des membres de l'entité, représentants des partenaires extérieurs à l'entité...) doit garantir la diversité des points de vue et l'indépendance des participants. Les modalités de fonctionnement (périodicité des réunions, collaboration avec l'institution et les partenaires extérieurs...) doivent assurer l'efficacité de son intervention.

Communication interne

La communication interne s'appuie sur divers supports (réunions d'information, magazine institutionnel, intranet, appel aux structures officielles, syndicales et associatives de l'institution...) pour développer une information orientée vers la connaissance par l'ensemble des personnels et des étudiants de l'institution, des objectifs poursuivis par cette dernière, des voies et moyens à mobiliser et des attentes à l'égard de chacun.

Démarche-qualité

Une démarche-qualité est un processus mis en œuvre par l'institution pour maîtriser et assurer la qualité de ses activités afin d'améliorer sa performance et sa reconnaissance. Cette démarche trouve dans le plan de développement et dans les plans d'action opérationnels un instrument adapté en fixant les objectifs poursuivis, les ressources mobilisables et les résultats attendus.

Dialogue de gestion

Le dialogue de gestion vise le fait que la gestion des institutions et des projets de recherche fait l'objet d'une concertation avec l'ensemble des acteurs internes et externes associés aux divers programmes projetés ou engagés. Ce dialogue de gestion implique un contrôle de gestion fondé sur une comparaison des objectifs, des résultats et des moyens budgétaires dans une perspective de démarche de qualité.

Dialogue institutionnel

Le dialogue institutionnel vise le fait que la gestion des institutions et des projets de recherche fait l'objet d'une concertation avec l'ensemble des structures de l'institution (facultés, département, entités de recherche...) participant aux divers programmes projetés ou engagés.

Dialogue social

Le dialogue social vise le fait que les partenaires socio-économiques sont associés au pilotage

des actions de projet de recherche, y compris dans la définition des orientations stratégiques.

Discipline

Champ de spécialisation scientifique institutionnalisé. Les disciplines sont rassemblées par groupes disciplinaires (ou domaines disciplinaires) au sein d'un même domaine scientifique.

Effectivité

La mesure de l'effectivité tend à évaluer si les objectifs des projets de recherche ont été atteints ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative et en respectant tous les engagements pris. Ce diagnostic doit déboucher sur le repérage des blocages rencontrés et des erreurs commises qui ont compromis la bonne réalisation du projet de recherche.

Efficacité

La mesure de l'efficacité tend à évaluer les conditions de réalisation des projets de recherche, la mobilisation des divers intervenants, la qualité de la méthodologie, le respect des délais, la bonne utilisation des protocoles... Ce diagnostic doit déboucher sur l'élimination des causes de dysfonctionnement qui ont pu apparaître dans le cadre des activités de recherche.

Efficienc

La mesure de l'efficienc tend à évaluer dans quelle mesure les moyens humains, matériels, financiers, d'infrastructure... mis à disposition des projets de recherche ont été utilisés au mieux et s'ils pourraient permettre d'obtenir des résultats meilleurs que ceux prévus, plus rapides, plus approfondis, plus complets... Ce diagnostic doit déboucher sur des préconisations tendant à améliorer les activités de recherche en fonction des moyens mobilisés.

Entité de recherche

Ce terme recouvre toutes les sortes de regroupements réalisés en vue de mener à bien les programmes de recherches et/ou d'encadrement des doctorants : groupe, unité, équipe, laboratoire, centre, institut interne... L'entité de recherche comprend à la fois les enseignants chercheurs, les chercheurs et les doctorants. La taille peut être très variable.

Entreprise (thèses en)

La thèse en entreprises porte sur un sujet qui intéresse une entreprise dans son activité ou son image et pour laquelle elle s'engage par convention à apporter une aide (local de travail, documentation, contacts, rémunération...) au thésard et, le cas échéant, à l'embaucher au terme de son travail.

Environnement (social, économique, culturel, professionnel)

L'environnement social, économique et culturel constitue une donnée fondamentale de

l'évaluation des entités de recherche qui permet d'apprécier les interactions d'une entité de recherche collective avec la société, prise dans sa dimension non académique. Ces interactions dépendent de la nature et de la finalité des activités de recherche développées par les entités. Les principaux types de faits relatifs à ces interactions sont : des productions destinées à des acteurs non académiques comme des entreprises ou des collectivités territoriales (par exemple, des rapports d'étude, des brevets, des licences, des publications dans des revues professionnelles, etc.), l'engagement de la structure dans des relations partenariales (avec des institutions culturelles, des groupes industriels, des organisations internationales, etc.), l'impact des activités de l'entité sur un contexte économique et social, etc.

Fondamentale (recherche)

Voir Appliquée (recherche).

Gestion de carrière

Ce terme qui concerne les personnels des institutions impliqués dans les actions de projet de recherche doctorale vise à programmer leurs évolutions de carrière notamment tant pour ce qui est du passage d'un poste à l'autre que des perspectives d'avancement, sans négliger les critères d'attribution éventuelle des primes. Cette programmation doit tenir compte des efforts déployés dans le cadre de la politique de développement professionnel.

Impact

Le terme d'impact revient fréquemment dans le vocabulaire de l'évaluation. Quel que soit le domaine d'application qu'on lui assigne (impact scientifique, impact socio-économique, impact culturel, etc.), on devra comprendre le mot comme désignant un effet (positif ou négatif) résultant des activités d'une entité de recherche sur tel ou tel aspect de son contexte.

Indicateur de qualité

Dans le cadre de la démarche qualité, un indicateur de qualité est un indice fondé sur des données factuelles que l'on se donne dans le cadre d'une activité d'évaluation comparative. Dans le domaine de l'évaluation de la recherche, les indicateurs sont le plus souvent pensés comme des ensembles de faits observables ayant une fonction de descripteurs appliqués à des activités ou des résultats scientifiques. À ce titre, ils sont généralement utilisés pour la mesure des performances d'une entité de recherche, et s'inscrivent préférentiellement dans le modèle quantitatif de l'évaluation scientifique, où ils forment des outils robustes et normés, corrélés à des critères conventionnels.

Innovation

Au sens large, l'innovation est un processus créatif de transformation scientifique ou technologique qui a pour effet la modification partielle d'un état préalable des connaissances ou la rupture avec cet état. Cette transformation aboutit à une conception nouvelle pouvant concerner un cadre théorique, une méthodologie, un processus, une technique, un produit,

etc. L'innovation induit fréquemment un changement de comportement des individus, et se trouve associée à des valeurs liées à la performance, à l'amélioration ou à la simplification d'une activité ou d'un ensemble d'activités. Dans le domaine industriel, le terme innovation désigne plus précisément l'utilisation des transformations opérées sur un processus, une technique, ou un produit. En ce sens, l'innovation est souvent associée à la notion d'efficacité (par exemple, un avantage compétitif résultant de ce processus de transformation).

Institution

Le terme désigne une institution d'enseignement supérieur et de recherche, membre de la Confrasie auquel est rattaché le cycle d'études pensé comme une offre de projet de recherche de niveau doctoral.

Interdisciplinarité

Le terme interdisciplinarité vise à identifier l'interaction et la coopération de plusieurs disciplines autour d'objets et de projets communs. Les travaux s'inscrivant dans un cadre interdisciplinaire ouvrent, pour chaque discipline sollicitée, des perspectives de recherche qui ne se limitent pas à leur périmètre respectif. Ces travaux associent des données, des méthodes, des outils, des théories et des concepts issus de disciplines différentes en une synthèse dans laquelle le rôle des composantes disciplinaires va au-delà de la simple juxtaposition. Parmi les marques de cette intégration, on retiendra en particulier : des combinaisons de modèles ou de représentations qui unifient des approches disparates, un mode de collaboration partenarial et non un simple échange de services, avec un investissement coordonné des moyens et une organisation de type coopératif, la création d'un langage commun par hybridation, conduisant à la révision des hypothèses initiales, à la compréhension plus large du problème posé, à l'ouverture de perspectives neuves et à l'élaboration de nouveaux savoirs.

Jeunes entreprises innovantes

Il s'agit d'entreprises récentes mettant en œuvre de nouvelles technologies. Dans la mesure où ces dernières résultent des recherches conduites dans le cadre d'une institution universitaire, il peut être dans l'intérêt de cette dernière d'accompagner la mise en place de ces entreprises, surtout si cela résulte des initiatives de ses diplômés.

Lettre de mission

Document utilisé dans toutes les professions où se posent des questions de responsabilité juridique et/ou morale, la lettre de mission est adressée par le supérieur hiérarchique à celui qu'il charge d'une action précise en indiquant de façon aussi claire que possible ce qu'il attend de lui. La lettre de mission ne saurait se limiter à quelques objectifs chiffrés, elle précise les conditions de déroulement de l'opération, l'esprit dans lequel les moyens notamment humains doivent être utilisés, les résultats à obtenir... Le moment venu, le destinataire de la lettre de mission devra rendre des comptes en confrontant ses résultats avec ceux qui lui étaient prescrits.

Lisibilité

Le terme lisibilité qui, dans le guide, est appliqué à la fois à l'institution et aux activités de recherche qu'elle organise, implique que leur présentation, que ce soit dans des documents internes ou externes, pour un public restreint ou large, permette de se faire une idée claire et rapide de ses caractéristiques et de sa cohérence. Cette clarté et cette rapidité ne dépendent pas seulement des qualités, voire des artifices, de la présentation, mais surtout de la simplicité et de la cohérence réelles de ces caractéristiques.

Livrables

Le livrable est constitué par le résultat d'une recherche, généralement tel qu'il a été prévu dès la définition du projet. Il s'agit habituellement d'un document mesurable, tangible ou vérifiable qui doit/peut être fourni en cours ou en fin d'opération (par exemple : un rapport, une étude, des propositions...).

Mesures correctrices et innovantes

L'auto-diagnostic ne peut être un simple constat de l'état des activités de formation doctorale avec ses points forts et ses points faibles. Il doit déboucher sur un ensemble de mesures correctrices et innovantes qui prennent en compte les difficultés rencontrées, qui améliorent les modalités de pilotage, qui modifient le cas échéant l'allocation des ressources, qui réorientent la politique partenariale... La logique interne de cet ensemble de mesures est assurée par l'adoption d'un *plan d'amélioration.

Optimisation des ressources

Mise en relation avec la recherche de l'efficacité, l'optimisation des ressources consiste, sans moyens supplémentaires, à pousser la recherche au-delà de ce qui était prévu.

Partenaires

Les partenaires invités à participer à des projets de recherche peuvent être très variés et leur apport très divers. Il est impossible de tous les citer d'autant que leur liste dépend des types de projets de recherche. Sous la désignation de partenaires socio-économiques, on regroupe aussi bien les entreprises et leurs groupements que les associations, les fondations, les syndicats, les médias, les organisations non gouvernementales... Parmi les partenaires publics figurent non seulement les États, leurs collectivités territoriales, les établissements publics, les autorités administratives indépendantes mais aussi les grandes organisations internationales. On ne saurait oublier non plus les partenaires académiques, auxquels ce guide est destiné en priorité.

Pépinières d'entreprises

Structure destinée à faciliter la création d'entreprises en leur fournissant un soutien technique

et financier, des conseils et des services qui doivent les accompagner durant les premiers mois ou les premières années de leur existence et leur éviter une disparition prématurée.

Performances

Le terme désigne le niveau des activités scientifiques d'une structure. Les performances d'une entité de recherche peuvent faire l'objet d'une appréciation quantitative comme qualitative.

Pilotage

Le terme s'applique principalement à la direction, à la gestion et à l'animation d'une entité de recherche par son ou ses responsables. Le mode de pilotage d'une entité de recherche est évalué dans le cadre du critère « Organisation et vie de l'entité ».

Pilotage collégial

Le pilotage collégial suppose que le ou les responsables de l'entité de recherche associent à la prise de décision les responsables qui interviennent aux divers niveaux de la mise en œuvre des projets de recherche. Leur intervention doit se déployer en tenant compte des exigences de la démarche qualité. Le comité de pilotage constitue un espace important mais pas exclusif de conduite à bonne fin d'un pilotage collégial.

Plan d'action opérationnel

Le plan d'action opérationnel décline les éléments figurant dans le plan de développement évoqué ci-dessous en précisant les actions à mener pour mobiliser les moyens nécessaires et les étapes à respecter pour obtenir les résultats attendus.

Plan d'amélioration

Le plan d'amélioration constitue la conséquence logique de l'auto-diagnostic et donne sa cohérence à l'ensemble des mesures correctrices et innovantes destinées à mettre fin aux dysfonctionnements constatés. Les solutions adoptées ne sauraient se limiter à des réponses dispersées et parfois contradictoires aux questions soulevées. Il convient de le regrouper dans un plan qui en garantit la logique interne, qui favorise les synergies et qui évite les conséquences non désirées qui peuvent survenir si elles sont prises en compte de façon isolée.

Plan de développement

Le plan de développement est un instrument essentiel de la gouvernance dans le cadre d'une démarche-qualité. Établi de façon collective au niveau de l'institution et validé par ses instances de décision, il fixe, pour plusieurs années et notamment en matière de recherche, les objectifs poursuivis, les ressources mobilisables et les résultats attendus.

Pluridisciplinarité

On appelle usuellement pluridisciplinarité une juxtaposition de perspectives disciplinaires qui élargit le champ de la connaissance, en accroissant le nombre des données, des outils et des méthodes disponibles. Dans la perspective pluridisciplinaire, les périmètres disciplinaires gardent leurs frontières et leur identité : ainsi, une discipline, qui se trouve en général en situation de pilotage, utilise la méthodologie et les instruments d'une ou plusieurs autres disciplines pour traiter une question ou faire avancer un projet de recherche qui est propre à son domaine disciplinaire.

Politique de développement professionnel

Ce terme qui concerne les personnels des institutions impliqués dans les actions de projet de recherche vise les objectifs suivants : reconnaissance de la place dans les équipes, amélioration des compétences et des savoir-faire, mise en œuvre de ces améliorations, accroissement des responsabilités... Cette politique doit être prise en compte dans le cadre du programme de gestion des carrières.

Politique des langues de recherche et de communication scientifique

Les langues de recherche et de communication scientifique sont celles dans lesquelles se donne un programme de projet de recherche. Elles s'opposent à des formations dans lesquelles la langue est l'objet et non l'instrument du projet de recherche. Il est souhaitable que l'ensemble du projet de recherche soit dans la langue choisie, y compris la rédaction et la publication des résultats de la recherche.

Politique de qualité

Une politique de qualité répond aux exigences de la démarche qualité, appliquée dans ce guide aux projets de recherche. Elle implique, en accord avec les orientations générales de l'institution, de répondre aux attentes des usagers et des partenaires, et, en l'occurrence dans le domaine de la structuration de la recherche et des projets de recherche, d'être reconnu par la communauté scientifique.

Politique de recherche

Une politique de recherche implique non seulement de structurer les divers participants aux opérations de recherche (groupe, unité, équipe, laboratoire, centre, institut interne, entité) mais de définir les projets de recherche correspondant au plan de développement et au plan d'action opérationnel de l'institution, enfin de fournir les moyens humains, matériels et financiers ainsi que les ressources scientifiques nécessaires pour atteindre les objectifs arrêtés.

Politique partenariale

Elle répond au reproche parfois opposé à la recherche universitaire d'être repliée sur elle-même. Il s'agit d'associer tous les partenaires susceptibles d'être intéressés (partenaires académiques et socio-économiques, publics et privés) en les intégrant dans les instances chargées de définir, d'orienter et de suivre les projets de recherche, au surplus en sollicitant

leur participation sous toutes les formes qu'elle peut prendre.

Procédures spécifiques

Dans ce guide, la notion de procédures spécifiques vise la gestion des fonds collectés par les entités de recherche. Il revient à chaque institution de définir ses procédures de répartition, étant entendu qu'un traitement indifférencié ou des prélèvements excessifs, sans tenir compte de l'effort déployé par certaines entités de recherche pour obtenir des financements extérieurs, peuvent avoir un effet dissuasif et provoquer le découragement. Des procédures spécifiques doivent donc permettre l'utilisation de ces fonds par ceux qui les ont obtenus, en tenant compte des objectifs généraux de l'institution et dans un esprit de strict respect de l'éthique universitaire.

Production scientifique

Critère d'évaluation d'une entité de recherche, étroitement corrélé à la qualité scientifique. Les principaux faits observables relatifs à la production scientifique sont les publications, les conférences et communications, les réalisations spécifiques à certains domaines disciplinaires (rapports de fouilles, corpus, logiciels, prototypes, etc.), les instruments, ressources ou outils méthodologiques développés par une structure, etc.

Projet de recherche

On appelle projet, la section du dossier scientifique d'une entité de recherche qui spécifie les objectifs stratégiques qui seront suivis pour la période de contractualisation suivante.

Projet de recherche innovant

On pourrait penser qu'un projet de recherche ne saurait être retenu que s'il a un caractère innovant. L'innovation peut s'entendre de deux manières: soit vis-à-vis des moyens et méthodes d'action mis en place pour traiter un problème, soit vis-à-vis du thème lui-même. Ainsi sera considéré innovant un projet proposant une façon originale de traiter un problème connu, ou abordant une thématique originale, ou les deux.

Qualité scientifique

La qualité scientifique d'une entité de recherche s'apprécie au moyen d'indices de qualité : par exemple, l'originalité et la portée des recherches, l'aptitude aux changements de paradigmes et à l'émergence de problématiques nouvelles, l'impact scientifique des activités de la structure au sein du monde académique, la notoriété et la sélectivité des supports éditoriaux des publications, etc.

Rayonnement

Le rayonnement est un des critères d'évaluation des entités de recherche, corrélé étroitement avec le critère d'attractivité. Les deux notions se rejoignent autour du phénomène de

reconnaissance de la qualité scientifique d'une entité par une communauté académique ou non académique. Le rayonnement comme l'attractivité supposent un impact très positif sur cette communauté, l'un suivant un mouvement centrifuge (le rayonnement), l'autre suivant un mouvement centripète (l'attractivité)

Recherche de financement

La recherche doit être financée non seulement par le budget de l'institution et des entités de recherche, mais également par des versements venant des divers partenaires, qu'ils souhaitent encourager la recherche en général ou qu'ils y trouvent un intérêt par rapport à leurs activités. Les campagnes de recherche de financement doivent tenir compte de cette diversité de motivation.

Renforcement des capacités de l'institution

Il s'agit de prendre en compte les apports de la politique de partenariat inter-universitaire, à l'institution qui porte le projet pour ce qui est de ses ressources humaines et financières, de ses infrastructures, de la constitution de réseaux susceptibles de lui apporter leurs compétences, etc. Les partenaires doivent être choisis en fonction des apports qu'ils peuvent se consentir mutuellement.

Renforcement des compétences

L'institution et les entités de recherche doivent programmer une politique de renforcement des compétences par des actions de formation proposées tant aux chercheurs qu'au personnel administratif.

Renforcement du recrutement

L'institution et les entités de recherche doivent programmer une politique de renforcement du recrutement tant pour ce qui est des chercheurs que du personnel administratif de façon à assurer, autant que possible, dans chaque spécialité, une pyramide des âges favorisant un déroulement normal des carrières et la présence des compétences nécessaires à chaque niveau.

Ressources documentaires et techniques

Chaque projet de recherche doit s'appuyer sur des ressources documentaires (bibliothèques, centres de documentation, accès à des bases de données...) et techniques (moyens de calcul, informatique dédiée, logiciels adaptés, système en réseaux, matériels de laboratoires...)

Ressources matérielles et financières

Chaque projet de recherche doit s'appuyer sur les ressources matérielles (matériels de bureau, moyens informatiques...) et financières (traitements, indemnités, déplacements, nouveaux matériels, publications...) définies et mobilisées.

Ressources scientifiques et numériques

Parmi les moyens informatiques, figurent les ressources scientifiques et numériques : accès aux banques de données, accès aux revues et ouvrages sur internet, moyens de communication informatiques, adhésion à des réseaux de chercheurs...). La fiabilité, la sécurité et la rapidité des liaisons informatiques constituent un élément important pour le succès de la recherche.

Risques potentiels

En matière de recherche, les risques potentiels sont ceux qui peuvent faire obstacle à la bonne exécution d'un projet de recherche : opposition des personnes concernées par l'objet de la recherche ainsi que des témoins ou des fournisseurs de documentation, opposition des structures publiques ou privées concernées par la recherche. Ces oppositions peuvent être plus ou moins fortes et ouvertes. Il convient de bien les évaluer pour s'en prémunir sans qu'elles deviennent un prétexte pour renoncer à certaines opérations de recherche.

Stratégie

Le terme de stratégie est employé d'une manière générale pour identifier l'ensemble des moyens qu'une entité de recherche a mis en œuvre dans son bilan pour atteindre ses objectifs et que, pour les mêmes raisons, elle compte mettre en œuvre dans son projet. La stratégie est un élément déterminant de la politique scientifique d'une entité de recherche.

Système d'information

Le concept de « système d'information » développé avec la généralisation des nouvelles techniques d'information et de communication (NTIC) fait l'objet d'une définition très généralement acceptée qui le présente comme un ensemble organisé de techniques et de moyens nécessaires pour rechercher, rassembler, formaliser, conserver et diffuser l'information. En l'occurrence, il s'agit de disposer des personnels, des moyens matériels et des protocoles pour assurer la visibilité, la lisibilité, l'efficacité... des projets inter-universitaires de projet de recherche doctorale.

Tableau de bord

Le tableau de bord regroupe un certain nombre d'indicateurs, généralement chiffrés et régulièrement mis à jour, permettant aux dirigeants de suivre quasi en temps réel la progression des opérations qu'ils ont programmées, en l'occurrence les projets de recherche. Ils doivent être choisis de façon à fournir une image aussi complète que possible mais être en nombre réduit pour pouvoir être consultés presque d'un seul coup d'œil et de façon continue, ce qu'évoque l'image du tableau de bord.

Thème

Type de composante susceptible de structurer une unité de recherche. La structuration par thèmes favorise le travail scientifique sur des objets de recherche communs, mais traités selon des méthodologies qui peuvent être diverses.

Transfert des résultats de la recherche

Ce transfert peut se faire soit vers la communauté académique par le biais de formations, de communications orales ou écrites, d'informations données sur des sites internet, soit vers des partenaires extérieurs sous la forme d'une appropriation et d'une autonomisation par des derniers des résultats de la recherche.

Translationnelle (recherche)

Dans le domaine de la médecine, la recherche dite translationnelle est une recherche qui consiste à transférer les innovations scientifiques de la recherche fondamentale vers la recherche clinique et à tirer des apports de la clinique des hypothèses scientifiques en recherche fondamentale, afin de permettre rapidement une meilleure prise en charge médicale du patient.

Valorisation

Le terme est employé avec deux acceptions différentes, faisant parfois difficulté par les interférences produites dans les discours d'évaluation. La première est une acception large et courante, au sens de « mise en valeur », qui s'applique à un ensemble indéfini d'items. La seconde est une acception spécialisée, dans laquelle le terme désigne un ensemble d'activités et d'initiatives susceptibles d'accroître le rayonnement et l'attractivité de la recherche, et d'augmenter son impact sur l'environnement social, économique et culturel.

Veille scientifique et technique

La veille scientifique et technique au service des projets de recherche s'exerce dans deux directions : d'abord, elle doit suivre l'évolution des résultats de la recherche dans un domaine ciblé (bases de données, publications scientifiques, etc.) ; d'autre part, elle doit informer sur les opportunités de la recherche dans un domaine également ciblé, par exemple en repérant les appels d'offres en cours.

Veille stratégique

La veille stratégique constitue un élément important du dispositif de pilotage des institutions d'enseignement supérieur et de recherche. Fondée sur une observation en continu du fonctionnement des formations et de la recherche, elle doit s'appliquer à tous les champs disciplinaires, prendre en compte l'environnement académique et socio-économique et déboucher sur un effort d'adaptation permanente des formations et de la recherche.

Viabilité [du projet de recherche]

La viabilité d'un projet de recherche ne dépend pas seulement de son équilibre financier, mais également d'un certain nombre de variables : nombre de candidats, disponibilité de l'équipe pédagogique et administrative, moyens techniques nécessaires...

Présentation détaillée

Principes directeurs liés à la définition d'une politique de qualité au service de la structuration de la recherche.....	1
Politique de qualité au service de la structuration de la recherche et environnement de l'institution.....	2
Publics cibles de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche.....	2
Risques ou opportunités en relation avec la mise en place de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche.....	3
Ressources nécessaires à la politique de qualité au service de la structuration de la recherche.....	3
Pilotage de la politique de qualité au service de la structuration de la recherche.....	3
Niveaux de responsabilité au sein des structures concernées de l'institution.....	5
Responsable de la démarche-qualité.....	5
Attributions de la personne responsable de la démarche-qualité.....	5
Savoir : connaissance de la démarche-qualité.....	6
Savoir-faire : pilotage de la démarche-qualité.....	6
Savoir-être : comportement lié à l'encadrement et à l'animation d'équipes.....	7
Mise en place d'un comité de pilotage de la démarche-qualité.....	7
Composition du comité de pilotage.....	7
Attributions du comité de pilotage.....	8
Savoir et savoir-faire : pilotage de la démarche-qualité.....	8
Savoir-être : comportement lié à l'encadrement et à l'animation d'équipes.....	9
Identification des niveaux de responsabilité au sein des structures de l'institution impliquée dans la démarche-qualité.....	9
Direction de l'institution.....	9
Entités de recherche.....	10
Service des ressources humaines.....	10
Service administratif.....	10
Service financier.....	11
Service des relations internationales et de coopération / service de communication	11

Service en charge de la veille stratégique et innovation.....	12
Ressources documentaires et techniques au service du pilotage de la démarche-qualité....	13
Ressources documentaires et techniques.....	13
Indicateurs de qualité au service du pilotage de la démarche-qualité.....	14
Identification des indicateurs de qualité.....	14
Suivi des indicateurs de quantité dans le cadre d'une base de données et de qualité intégrés dans les tableaux de bord.....	15
Approche participative du personnel de l'institution, de ses entités de recherche et des autres parties prenantes.....	16
Réunions de sensibilisation du personnel concerné de l'institution.....	16
Enquêtes de satisfaction menées auprès du personnel.....	17
Objectifs des enquêtes de satisfaction.....	17
Mise en place d'une enquête de satisfaction auprès du personnel.....	17
Implication nécessaire des autres parties prenantes.....	18
Pilotage d'une offre de formation continue à la démarche-qualité.....	19
Dispositif d'auto-diagnostic de la qualité des activités de recherche.....	21
Objectifs de l'auto-diagnostic.....	21
Pilotage de l'auto-diagnostic.....	22
Étape n°1 : identification des sources de dysfonctionnement des activités jugées prioritaires.....	22
Étape n°2 : hiérarchisation des problèmes par ordre de priorité.....	23
Étape n°3 : mise en place opérationnelle de l'auto-diagnostic.....	23
Étape n°4 : restitution des informations recueillies.....	24
Outil d'auto-diagnostic.....	25
Axe A : plan de développement de l'institution (niveau de l'institution).....	27
Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés.....	27
Référentiels (documents) de pilotage.....	27
Composantes de l'axe.....	28
Composante A.1 : plan de développement de l'institution.....	28
Composante A.2 : recherche au sein du plan d'action opérationnel.....	29
Composante A.3 : formation à la recherche.....	30
Indicateurs.....	32

Axe B : environnement et politique partenariale (niveau entité de recherche).....	35
Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés.....	35
Référentiels (documents) de pilotage.....	35
Composantes de l'axe.....	35
Composante B.1 : recherche dans son environnement académique.....	35
Composante B.2 : recherche dans son environnement socio-économique.....	37
Composante B.3 : politique partenariale.....	38
Indicateurs.....	39
Axe C : mobilisation des ressources et recherche de financement.....	42
Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés.....	42
Référentiels (documents) de pilotage.....	42
Composantes de l'axe.....	43
Composante C.1 : allocation des moyens matériels et financiers.....	43
Composante C.2 : stratégie de recherche de financement.....	44
Composante C.3 : ressources humaines centrées sur le renforcement des compétences.....	45
Indicateurs.....	47
Axe D : élaboration et étapes du cycle d'accompagnement du projet de recherche..	50
Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés.....	50
Référentiels (documents) de pilotage.....	50
Composantes de l'axe	51
Composante D.1 : phase préparatoire du projet de recherche.....	51
Composante D.2 : lancement et réalisation du projet.....	52
Composante D.3 : finalisation et perspectives.....	53
Indicateurs.....	54
Axe E : pilotage du projet de recherche.....	58
Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés.....	58
Référentiels (documents) de pilotage.....	58
Composantes de l'axe.....	58
Composante E.1 : Caractéristiques et organisation du pilotage durant la phase préparatoire du projet.....	58
Composante E.2 : pilotage au lancement et lors de la réalisation du projet....	60

Composante E.3 : pilotage de la phase de finalisation et perspectives.....	61
Indicateurs.....	62
Axe F : valorisation des résultats de recherche.....	65
Périmètre de l'axe défini à travers des mots-clés.....	65
Référentiels (documents) de pilotage.....	65
Composante de l'axe.....	66
Composant F.1 : aide à la valorisation de la recherche.....	66
Composante F.2 : communication - publication – brevet.....	67
Composante F.3 : transfert, commercialisation, nouvelle structure, jeunes entreprises innovantes (start-up).....	68
Indicateurs.....	70
Dispositif d'analyse de l'auto-diagnostic.....	73
Capacité.....	74
Pilotage.....	75
Viabilité.....	76
Efficacité.....	77
Attractivité.....	78
Valorisation.....	79
Plans d'amélioration de la qualité des activités de recherche et dispositif de pilotage.....	80
Définition des actions à mettre en œuvre en priorité.....	80
Mise en place des mesures correctrices et innovantes.....	81
Dispositif de suivi et d'accompagnement du pilotage de la démarche-qualité.....	82
Évaluation du dispositif de suivi et d'accompagnement du pilotage.....	82
Suivi des évaluations.....	82
Glossaire.....	84



La gouvernance en mouvement

Direction régionale Asie-Pacifique

21, Le Thanh Tong – Hoan Kiem – Hanoï – Vietnam
www.auf.org/asia-pacifique