

AUDIT des laboratoires du Cerema

Objectif général

Le premier et principal objectif de cet audit est d'objectiver la cartographie des laboratoires et de leurs activités (tant du point de vue des laboratoires entre-eux que du regard porté par le reste du Cerema sur les activités des laboratoires.).

Cette démarche doit permettre de récupérer un ensemble de données et d'informations qui, assemblées, permettront de pouvoir faire varier les focales depuis "le domaine technique couvert" jusqu'au "Cerema dans son ensemble" en passant par "le laboratoire", "les laboratoires d'une Dter", "la Dter", "des laboratoires groupés", etc.... sans craindre des distorsions et donc des risques d'erreur importants. Elle ne permettra pas (en tout cas pas obligatoirement) de descendre à l'analyse fine d'une activité dans un domaine donné, car il y aurait trop de données et d'informations à collecter; ceci sera réalisé, le cas échéant, pour quelques activités à approfondir après fixation d'orientations au niveau des domaines et/ou des localisations.

Périmètre et périodes de référence

A l'instar de ce qui a été fait lors des travaux de fin 2018 relatifs aux activités de contrôle et d'appui des laboratoires, sauf s'il est précisé ponctuellement autre chose, cet audit est consacré aux activités qui conduisent à :

- Mesurer-contrôler
- Faire des essais, des investigations et poser les éléments de diagnostic

Si une partie de ces activités est réalisée par d'autres entités d'une direction territoriale donnée, et ce pour permettre d'avoir au final des données homogènes et comparables à l'échelle de l'établissement, une grille d'audit sera communiquée à ces entités pour qu'elles fournissent les données quantitatives et qualitatives nécessaires- sans faire l'objet d'une visite spécifique de la part des auditeurs (un contact téléphonique ou une visio conférence spécifiques seront organisés si le besoin est avéré).

Pour toutes les données relatives aux ressources humaines, aux matériels, aux organisations, **la date de référence est le 1^{er} janvier 2019.**

Pour toutes les données de production, facturation, description de l'activité, **la période de référence est l'année 2018.**

Si l'entité auditée veut mentionner un élément conjoncturel remarquable (pic ou creux d'effectif ou d'activité, arrêt ou conquête de nouveau marché, ...) elle pourra fournir, **en complément**, des données relatives à l'année 2017, voire aux années 2016 et 2017.

Organisation prévue de l'audit

L'audit sera structuré par une grille de questionnement (voir ci-après) qui sera complétée pour un ensemble de données identifié en amont de la visite sur le site entre les auditeurs et le responsable du site audité (données « centrales »-données « locales). Une réunion d'une journée complète (9h00-17 ou 18h00) sur le site entre le trinôme d'auditeurs (voir plus loin) et les personnes du laboratoires désignées permettra de compléter tous les éléments qualitatifs ; de vérifier les éléments quantitatifs qui auront été sélectionnés et de compléter ceux manquants.

Chaque audit sera mené par un trinôme (« technique »-« RH »- « consultant extérieur ») ; il y a 17 sites à auditer, chaque trinôme aura donc 5 à 6 sites à visiter et il est prévu que l'ensemble des audits soit mené sur une durée inférieure à 2 mois (1 audit par semaine en moyenne visé) et, dans la mesure du possible, il est souhaité que ce soit des trinômes différents qui audient les sites d'une même direction territoriale (un lien sera établi entre les trinômes si lors d'un audit une référence particulière à un autre site est mentionnée).

Une fois les audits réalisés sur le terrain, la synthèse en sera réalisée dans une période maximale de 3 semaines.

Ainsi l'ensemble de l'opération durera moins de 3 mois. Dans l'état actuel des prévisions, les audits se dérouleraient de fin mars à fin mai et la synthèse serait établie pour la mi-juin permettant son partage avant la mi-juillet accompagnée de premières orientations opérationnelles concernant les activités et leur organisation.

Structuration de l'audit des laboratoires.

La structuration générale de l'audit démarre par une description générale de l'entité sur son site et se poursuit par l'exposé de l'organisation générale avant de s'intéresser aux groupes d'activité identifiés lors de la première phase d'établissement d'une cartographie des activités et compétences des laboratoires. Ces groupes d'activité, au nombre de 12, ne seront pas tous regardés sur chaque site (il n'existe d'ailleurs pas tous sur chacun des sites) ; un noyau de 4 groupes sera systématiquement regardé : « ouvrages d'art », « plateformes d'infrastructures », « Risques », « Bâtiment construction » ; un ensemble de 2 ou 3 autres groupes d'activité sera également regardé, en adéquation avec la spécificité du site visité ou en relation avec des questionnements particuliers identifiés lors des échanges préalables à la visite (on pourra, à ce titre, ne s'intéresser qu'à certains aspects d'un groupe d'activité). NB :Tous les groupes d'activité font l'objet de la même remontée de données quantitatives et qualitatives préalables à la visite.

De manière plus détaillée la structuration sera proche de la suivante :

1- Carte d'identité générale du laboratoire (hors matériels)

- a. Les effectifs, pyramidage et, pour chaque catégorie : âge moyen, pyramide des âges globale, singularités (conjoncturelles ou structurelles),.....
- b. L'organigramme (répartition des effectifs et des groupes d'activité)
- c. Localisation, état des bâtiments (d'un point de vue global),
- d. La zone d'action géographique (celle, théorique, du laboratoire)
- e. La production globale 2018 (SCSP + Tiers) : voir modèle de tableau en fin de document
- f. Implication dans le tissu local (partenariats noués, acteurs d'influence connus et mobilisés, instances dans lesquelles nous avons une place ou rôle, etc...)
- g. Activités « non labos » (au sens de celles visées a –priori par l'audit)
 - i. Description des contenus
 - ii. Description des moyens humains affectés

2- Organisation générale

- a. Evolution de l'organigramme depuis 2015
 - i. Expériences réussies

- ii. Difficultés rencontrées
- b. Evolution en cours ou à achever (à la date de l'audit)
 - i. Plan d'évolution des compétences associé
- c. Moyens support
 - i. Organisation locale (dont ETP mobilisés)
 - 1. Secrétariat (devis-factures, etc...)
 - 2. Dépenses/achat
 - 3. Déplacements, achat des billets
 - 4. Gestion RH
 - 5. Hygiène et Sécurité
 - 6. Entretien des matériels et bâtiments
 - 7. PAO/DAO/REPRO
 - 8. Métrologie
 - 9. Qualité
 - ii. Synergies avec la DTer (« siège » et autres labos, voire « autres »)
- d. Action commerciale et relations client
 - i. Prospectives commerciales engagées
 - ii. Prospectives commerciales envisagées
 - iii. Portefeuille client
 - 1. TOP 5 des clients (recettes tiers)
 - 2. Partenariats conclus
 - a. Carnot
 - b. H2020...
 - c. API
 - d. Autres (R&D, Interreg, FUI, etc...)

3- Activités (pour chacun des 12 groupes d'activité :)

- a. Zone d'action (territoire couvert, démarches inter-labos initiées ou à mener, offres collectives en place ou à développer, « porosité » des interventions et complémentarités entre labos, avec départements d'études,.....)
- b. Stratégies en route et/ou envisagées
 - i. Bases sur lesquelles elles s'appuient (orientations nationales, orientations Dter, orientations labo,.....)
 - ii. Analyse du marché
 - iii. Alliances, oppositions identifiées
- c. Transformation numérique
 - i. Perspectives
 - ii. Réalités
 - iii. Partenariats initiés ou à tisser- écosystème régional ou national identifié
 - iv. Besoins en appui et ressources de niveau Cerema
- d. Niveaux des interventions actuels
 - i. Ce qui relève du « 1^{er} niveau »
 - ii. Ce qui relève du « 2eme niveau »
 - iii. «Ticket d'entrée » pour évoluer d'un niveau à l'autre
 - iv. Enjeux et éventuelles difficultés de transformation
 - v. Besoin de reconversion de l'activité- orientation de la reconversion
- e. Fiabilité technique
 - i. Sur quels fondements est-elle basée
 - ii. Systèmes en place

- iii. accréditations
- iv. Indicateurs objectifs (certification....)
- f. Personnels impliqués
 - i. Nombre de personnes (individus et ETP)
 - 1. Pyramidage
 - 2. Limitations-restrictions (longs déplacements, pénibilité, mobilisation forte sur d'autres activités, etc...)
 - 3. Ages, départs en retraite,....
 - 4. Robustesse de l'activité au regard des moyens humains (suppléances, sénior-junior, etc....)
 - 5. Faisabilité de la reconversion le cas échéant
 - ii. ETP sur les différentes activités élémentaires (ventilation)
 - 1. Possibilités de suppléance
 - 2. Expert en présence
- g. Matériels impliqués
 - i. Description du parc
 - ii. Eléments remarquables
 - iii. Problèmes particuliers
 - 1. « contradictions » / activité (matériel sans activité, activité sans matériel)
 - 2. « contradictions »/ opérateurs (matériel sans opérateur, opérateur sans matériel)
- h. Connaissance des coûts (rubrique à compléter avec l'aide notamment du consultant)
 - i. Eléments en présence
 - ii. Démarches menées
- i. Structuration de l'activité (voir tableau ci-après)

Données de production et de facturation pour l'année 2018	Production		Facturation HT			
	Total	dont prod pour tiers	facturation RP	Partenariat API	Fléchées	
					Spécifique Etat	Recherche
Groupe d'activité: XXXXXXXXXXXX						
Etat (DREAL, DIR, DAC, DSR..)						
Etat (autres ministères)						
Collectivités						
Entreprises (hors certif)						
Certification (NFBPE, ASQPE, COFRAC, Centre vérificateur, etc....)						
Formation						
Recherche						
Normalisation						
Autres						

Localisations des sites concernés (nombre de 17) :

Aix, Nancy, Strasbourg, Angers, St Briec, Rouen, Blois, Sourdun, Trappes, Le Bourget, Autun, Bron, Clermont-Ferrand, Bordeaux, Toulouse, Sequedin, St Quentin.

