

Enquête sur les pratiques et la vision de la gestion des projets dans les unités INSU

-

Synthèse et recommandations

Webinaire du réseau MAPI – 12 février 2021

Manuel PELLETIER et Aurélie REBERAC et le CoPil MAPI

Contexte / Calendrier - déroulement

- **Demande de la direction de l'INSU (nov 2019), qui s'inscrit dans les prospectives de l'institut menées en 2020.**
- **Principales étapes :**
 - Sondage établi par le comité de pilotage du réseau Management de Projets INSU (MAPI) de mars à mai 2020
 - Validation en mai 2020 par le COMEX
 - Envoyé aux DU INSU le 4 juin par la Direction INSU, dans le cadre des prospectives INSU
 - Rappel le 9 juillet et diverses relances ciblées fin août/début septembre - Clôture le 13 septembre.
- **Analyse des résultats, synthèse et recommandations par le comité^(*) d'octobre 2020 à janvier 2021**
 - (*) 9 personnes du copil MAPI + 2 personnes extérieures qui ont répondu au sondage (pour l'analyse)
 - Analyse par groupe de questions** (2 à 3 personnes par groupe)

Analyse principalement en fonction du statut (Ingénieur/Chercheur/...) et du domaine (AA/OA/SIC/TS).



Définition :

La gestion de projet ou management de projet est l'ensemble des activités visant à organiser le bon déroulement d'un projet et à en atteindre les objectifs. Elle consiste à appliquer les méthodes, techniques, et outils de gestion spécifiques aux différentes étapes du projet, de l'évaluation de l'opportunité jusqu'à l'achèvement du projet ([https://fr.wikipedia.org/wiki/Projet_\(management\)\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Projet_(management)))

Objectifs de l'enquête :

- Connaître les pratiques et la vision de la gestion des projets des différents acteurs des laboratoires et OSU de l'INSU
- Avoir une photographie de la gestion des projets à l'INSU dans toute la diversité de ses différents champs d'application
- Mieux appréhender les besoins, notamment en formation, accompagnement, offre d'outils de gestion de projets
- Émettre des recommandations en adéquation avec les attentes des agents



Contenu de l'enquête :

66 questions (avec commentaires possibles) regroupées en 3 grandes parties centrées sur :

- les agents (ancienneté, expérience en gestion de projets, domaine, statut, fonction dans les projets ...)
- la gestion de projet dans les unités (comment sont gérés les projets, par qui, comment, difficultés rencontrées ...)
- la gestion de projet à l'INSU (quelle culture projet, quelles préconisations pour les unités,)

Public ciblé :

Sollicitation d'une dizaine d'agents tous profils par unité

« Avoir un échantillonnage représentatif des différents profils de personnes impliquées dans le fonctionnement des projets (responsables techniques ou scientifiques, membres d'une équipe projet, gestionnaires, personnels en support....), et gérant des projets de nature et de dimensions (ETP, budget, durée) variées. Le sondage peut être rempli aussi bien par des scientifiques que par des personnels technique et administratif. »

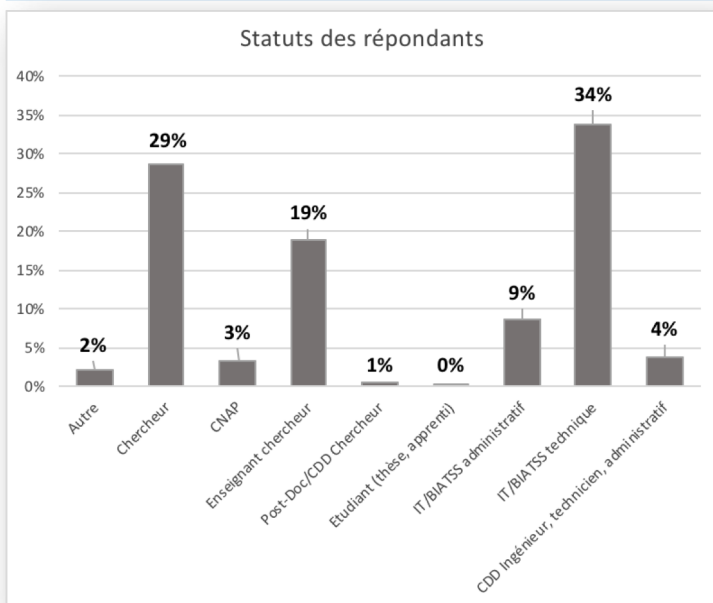
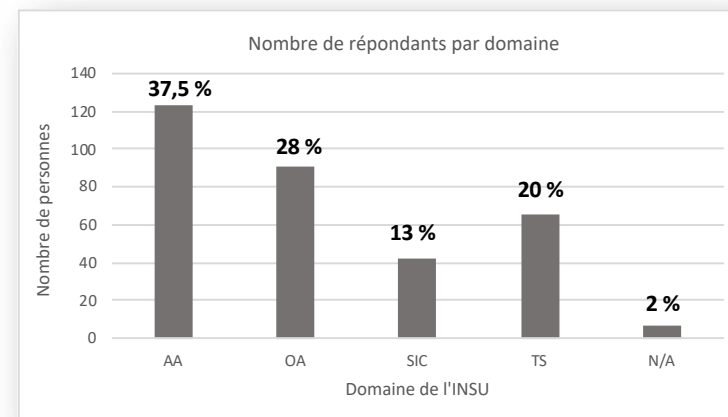
Soit ~1100 réponses attendues

Les répondants :

328 réponses, de 97 unités, principalement des UMR, sur 183 structures sollicitées.

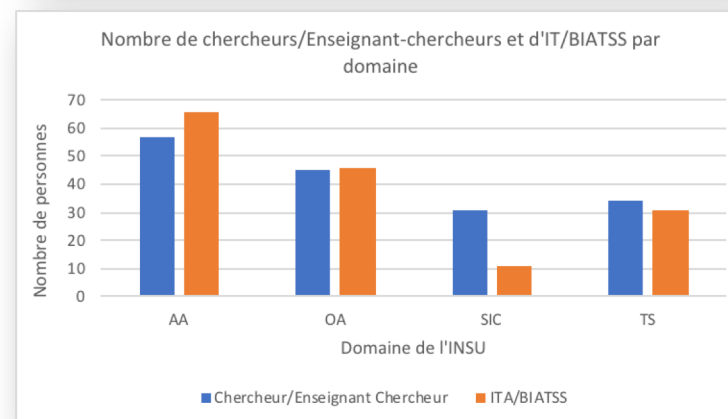
Nombre de répondants par unité :

- entre 1 et 13 répondants
- 60 unités avec -3 répondants
- 6 unités avec + de 7 répondants



Répartition en 2 statuts pour l'analyse des données :

- C/EC (173) soit 52,7 %
- IT/BIATSS (155) soit 47,3 %

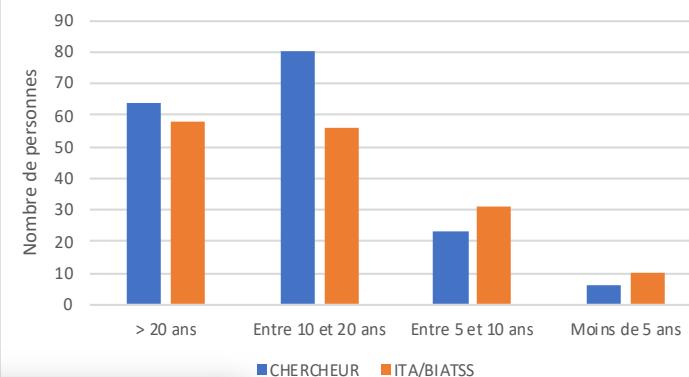


► Bonne représentation de l'INSU et des différents statuts

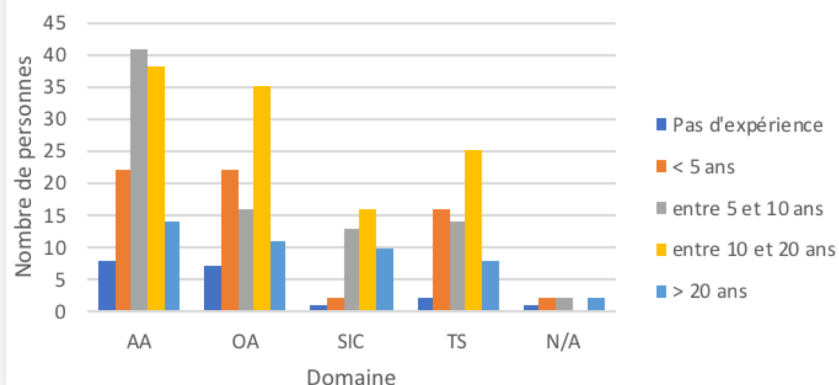
Les répondants : Expérience, pratique et connaissance en gestion de projets

- Plus de 78 % des répondants ont une expérience dans la recherche publique supérieure à 10 ans, répartition assez similaire pour chaque domaine
- Une pratique en gestion de projet entre 5 et 20 ans d'expérience
- Une évaluation de la connaissance en gestion de projet notée à 6,6 en moyenne pour l'INSU, avec des résultats qui peuvent surprendre (note supérieure pour les C/EC, sauf en AA; note de 7,4 pour SIC).

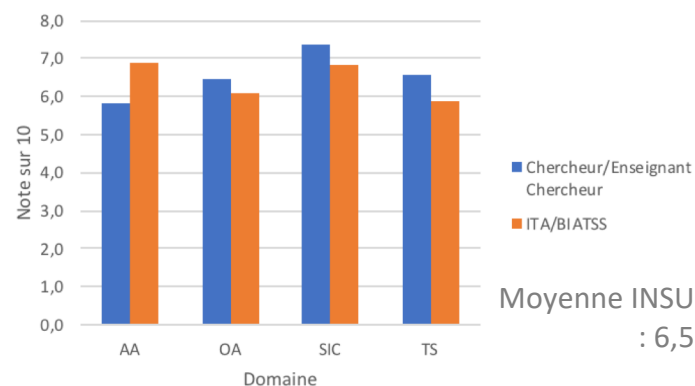
Ancienneté dans une unité de recherche publique



Pratique de la gestion de projet au sein des domaines de l'INSU



Connaissance de la gestion de projet : note / 10

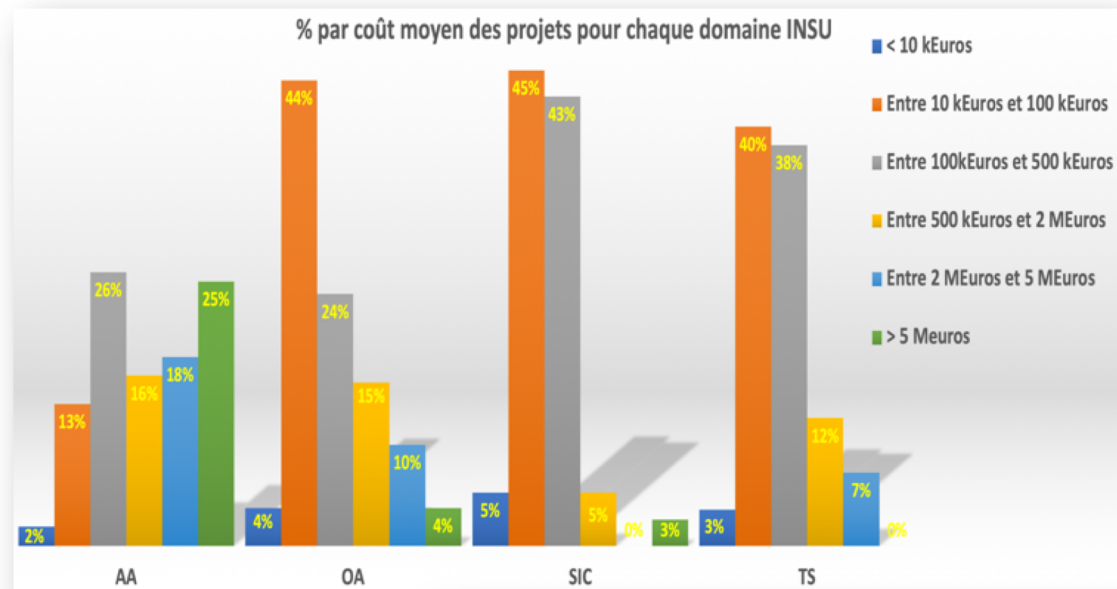
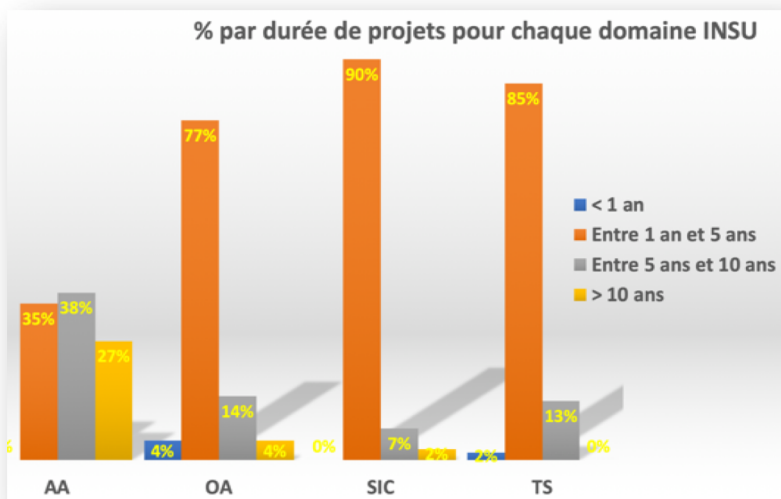


Moyenne INSU : 6,5

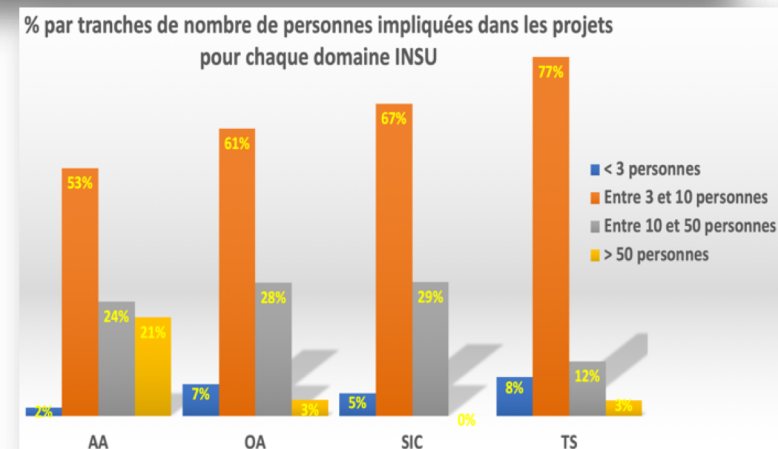
► Plutôt des personnes expérimentées, ayant une pratique avérée et qui s'auto-évaluent comme ayant une bonne connaissance de la gestion de projet.

Les projets :

- Une durée moyenne **entre 1 et 5 ans**
- Un coût moyen entre **10 et 500 k€**
- Et qui impliquent entre **3 et 10 personnes**.



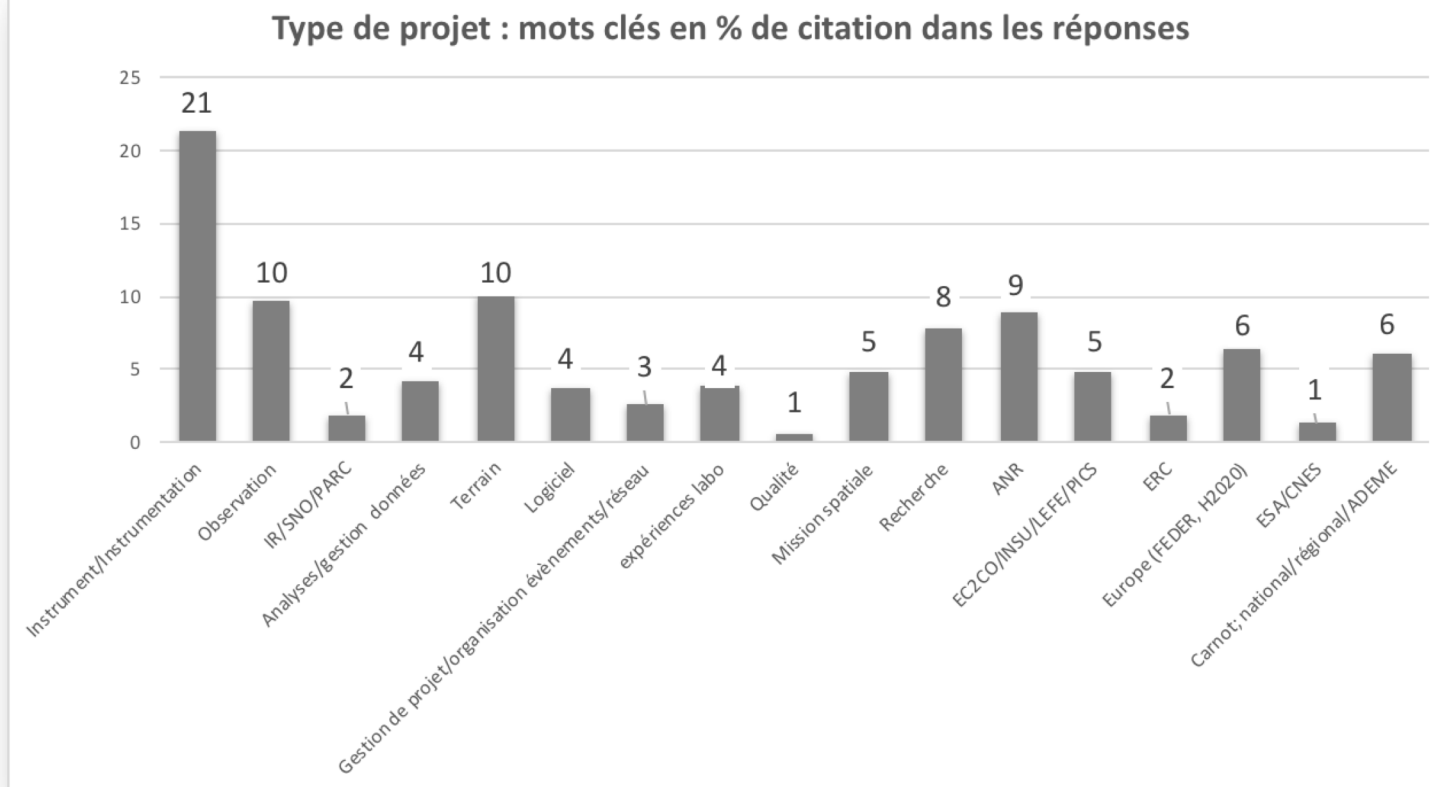
- Similarités entre OA, TS et SIC
- Des caractéristiques des projets en AA différentes des autres domaines, en particulier TS et SIC.



Les projets :

Quels types de projets menez-vous ?
(Champ libre)

Analyse sur 700 mots clés

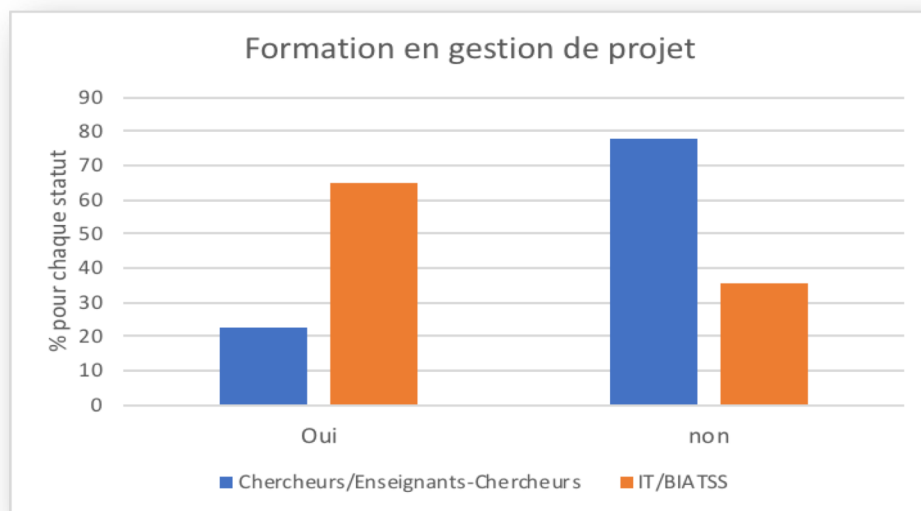


- Importance de la thématique « Instrument/Instrumentation »
- Mais aussi entrées « Observation » et « Terrain »
- Et aussi entrées Agences / dispositifs de financement

Résultats et analyses

La formation en gestion de projet :

- C/EC :
expérience acquise en montant des projets, ou au contact d'autres collègues, adaptation aux modes de fonctionnement des financeurs
- IT/BIATSS :
connaissance acquise par de la formation initiale **et** continue (ANF, MAPI, DR, autres)



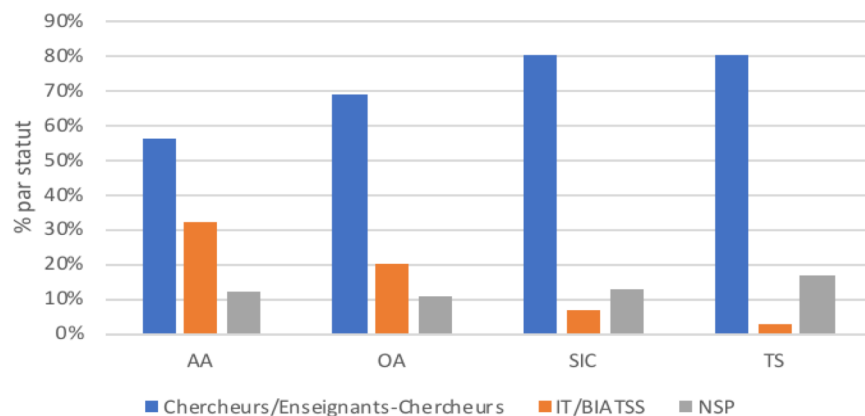
► En fonction de leur statut, les personnels ne « rentrent » pas dans la gestion de projet avec le même background

Responsabilité et fonctions dans les projets

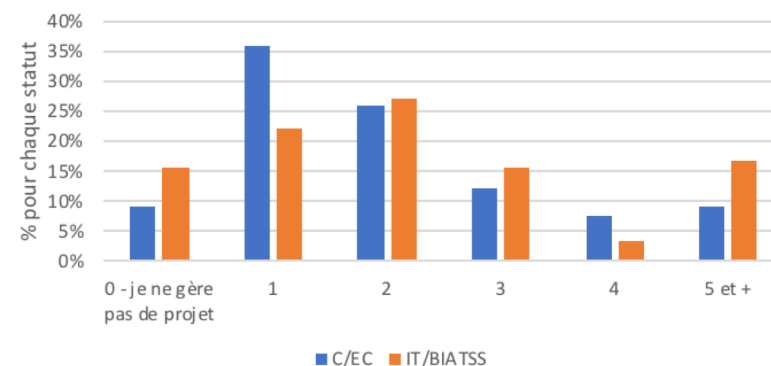
Parmi les choix proposés, les répondants pouvaient sélectionner 3 réponses

- C/EC : ont choisi les fonctions de « responsable scientifique » (100 %) et de « chef de projet » (80 %)
- IT/BIATSS : ont choisi les fonctions de « chef de projet » (96 %) et de « responsable technique » (60 %)

Statut des chefs de projets par domaine



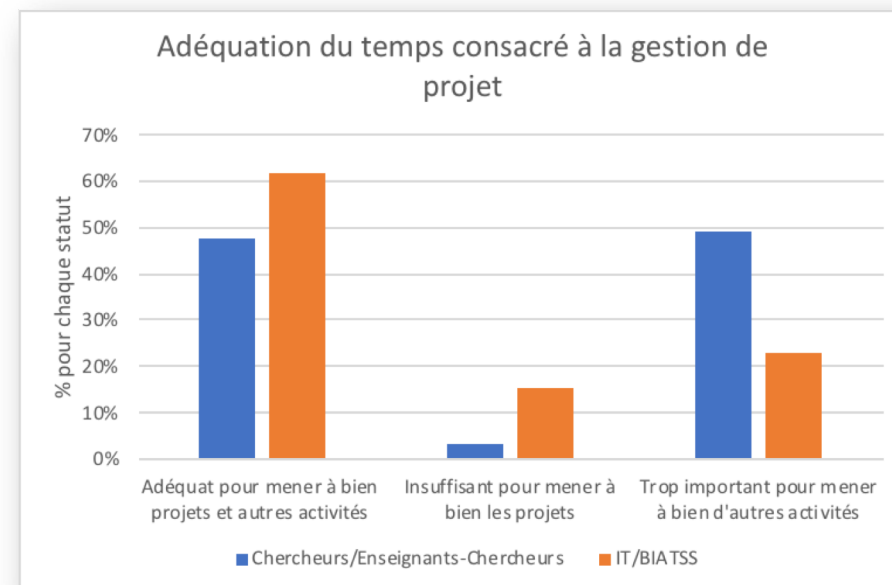
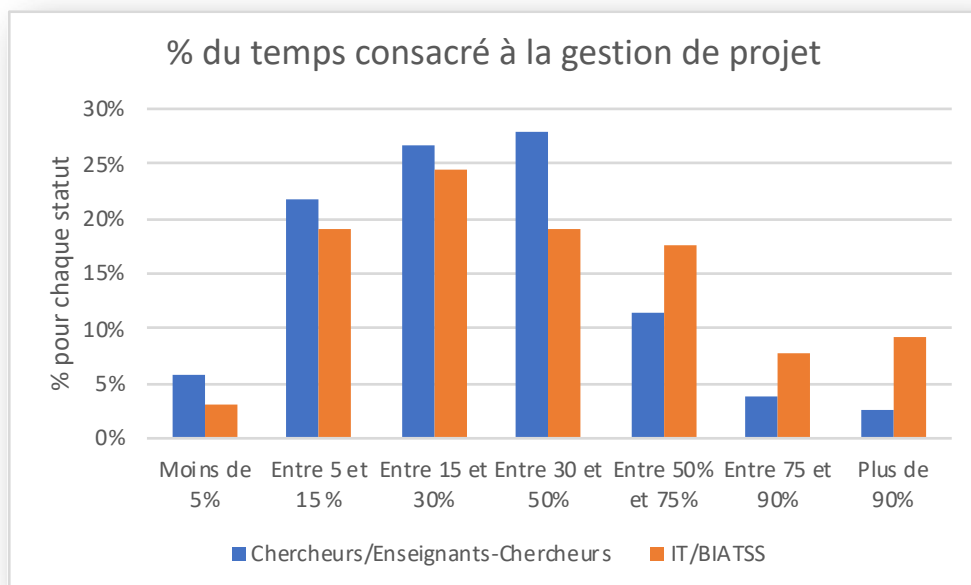
Nombre de projets dans lesquels les personnels ont une responsabilité



- Les chefs de projets sont majoritairement des C/EC
- Les IT/BIATSS ont des responsabilités dans plus de projets (poids des réponses des IT/BIATSS administratifs)
- Les C/EC sont responsable scientifique et/ou chef de projet : plusieurs fonctions en même temps ?

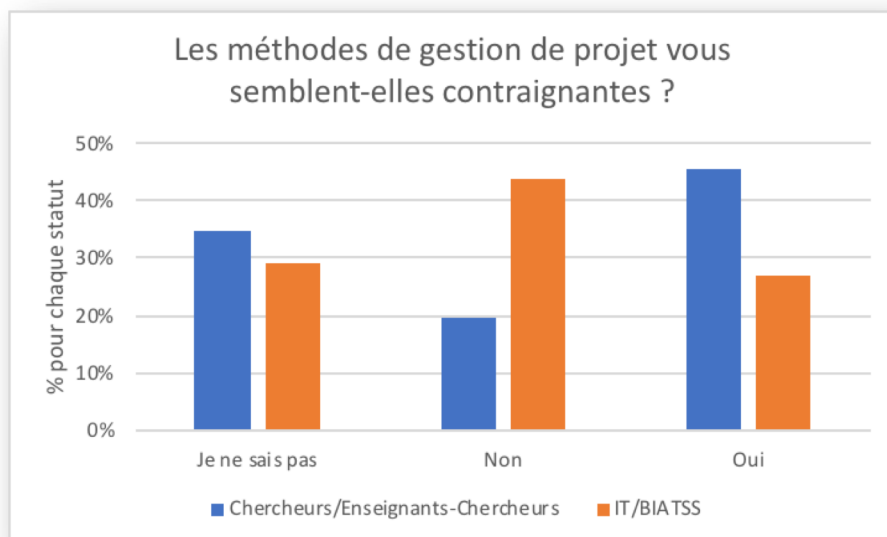
Temps consacré à la gestion de projet

- 50% des C/EC trouvent que le temps consacré à la gestion de projet est trop important par rapport à leur activité, contre 23 % des IT/BIATSS
- 34 % des IT/BIATSS consacrent plus de 50 % de leur temps à la gestion de projet, et globalement les C/EC y consacrent moins de temps



► Les C/EC passent globalement un peu moins de temps à la gestion de projet, et pour la moitié d'entre eux, ce temps est trop important.

Les méthodes de gestion de projet sont-elles jugées contraignantes ?



Principaux commentaires associés :

- Méthodes nécessaires pour certains répondants, permettent un gain de temps
- Demande du temps, voire trop de temps
- Plutôt pour les « gros » projets
- « Mélange » entre gestion de projet et tâches administratives

- ▶ 30% de « sans avis » alors que les gens se disent expérimentés en gestion de projet
- ▶ Les C/EC ont un avis opposé aux IT/BIATSS

Les tâches effectuées dans les projets

Plusieurs choix possibles

- Une majorité de tâches de coordination de projet, et en lien avec le budget.
- Des différences attendues (ex : diffusion des résultats)
- Une trop grande multiplication des tâches, et trop de tâches administratives.
- La gestion de projet prend(drait) trop de temps, et de RH.
- Parfois trop de projets en même temps

- Les C/EC et IT/BIATSS partagent l'exercice de certaines tâches en coordination de projet.
- Une association entre gestion administrative et gestion de projet

Tâche (en % pour chaque catégorie)	C/EC	IT/ BIATSS	Domaine - +	
Communication interne/externe	40	37	TS	
Diffusion résultats, suivi publication	57	26	AA	SIC
Chef mission	38	17	AA	OA/TS
Gestion équipe, gestion humaine	63	55		
Mise en œuvre projet, suivi plan de travail	72	65	TS	SIC
Organisation, animation des réunions	76	61	TS	
Reporting, interface partie prenante	50	50	TS	SIC
Responsable logistique	14	21	AA/TS	OA/SIC
Contrôle des règles et procédures administratives	13	25		
Gestion des contrats, recrutements	34	41		SIC
Suivi de marchés	5	31	SIC	
Établissement du budget et négociation	48	50		
Suivi, rapport financier	37	42	SIC	
Analyse de risques	13	31	TS	
Gestion assurance produit	1	12		
Gestion documentaire	11	34	12	AA
Élaboration PGD et son application	24	17	AA	SIC
Valorisation, interfaces avec SPV	45	25	AA	
Préparation avenant et autres documents contractuels	14	21	OA	TS
Veille au respect des obligations des conventions	12	19		SIC

Les difficultés rencontrées dans la gestion des projets, les raisons des échecs

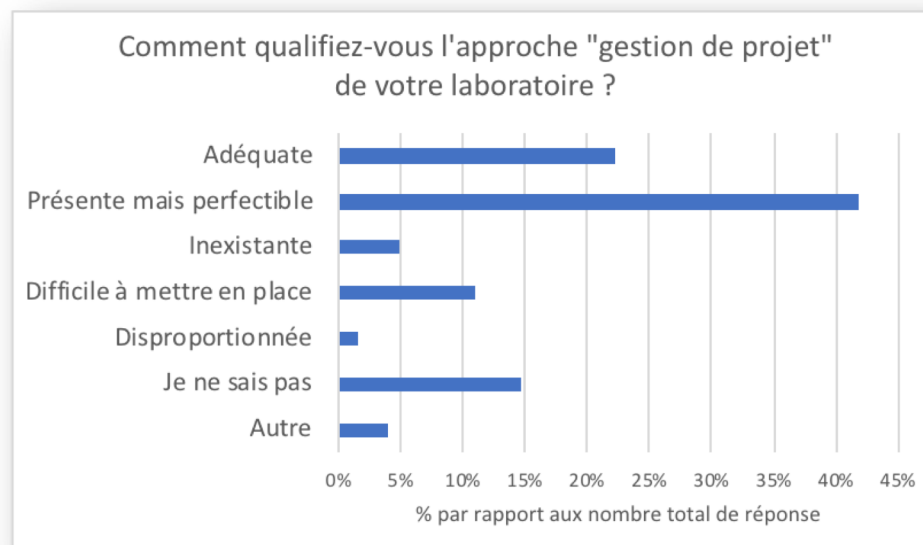
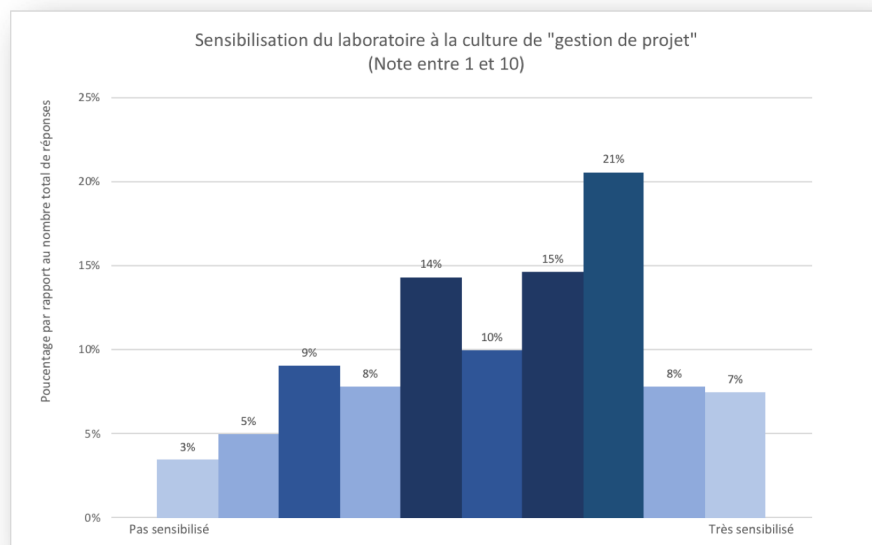
Analyse des commentaires

Thème	Description
Communication interne	Communication interne au projet / Relations Humaines
Budget contraint	Contraintes budgétaires / Mauvaise prévision budgétaire
Trop de projets	Trop de projets en même temps / Pb gestion des priorités entre projets
Lourdeur gestion admin et financière	Gestion administrative trop lourde / Manque de souplesse, réactivité / barrières administratives
Manque RH compétents	Manque de personnel / de RH compétents ou de support administratif / survente des compétences
Gestion RH / recrutements	Gestion RH / Erreur de casting / Difficulté à recruter en CDD ou permanent
Mauvais montage initial/ mauvaise équipe projet	Chef de projet, responsables scientifiques sans vision, pas assez formés, mauvais montage initial

► Difficultés RH, lourdeurs administratives et mauvaise application des méthodes gestion de projet

La culture « gestion de projet » au sein des laboratoires

La majorité des répondants, C/EC ou IT/BIATSS, estime que leur laboratoire est plutôt sensibilisé à la culture « gestion de projet ».



- La culture gestion de projet existe au sein des unités
- Mais peut être améliorée



Les difficultés rencontrées dans la mise en place d'une culture « gestion de projet »

Analyse des commentaires, avec des réponses qui se retrouvent quel que soit le domaine

- **Activité lourde, chronophage** : perçue comme une surcharge de travail ou une perte de temps ou coûteuse - en particulier de la part des C/EC, synonyme d'anti-recherche, va également à l'encontre de l'inventivité/créativité
- **Perception/culture différentes entre IT et C/EC** : difficulté par exemple à intégrer les aspects AP/AQ, documentation, voire critiquée chez les C/EC
- **Manque d'information et manque d'expérience/pratique**
- **Non délégation des tâches de gestion de projet du chercheur vers l'ingénieur**
- **Personnels non ou mal formés** : formations CNRS et outils inadéquats, manque de méthodologie, manque de personnels dédiés (qualiticien, contrôleur projet)
- **Non applicable à tout type de projet**, souvent inadaptée aux "petits" projets, lourdeur des procédures et/ou des outils
- **Manque de RH**, équipe trop réduite pour prendre en compte tous les aspects de la gestion de projet
- **Manque de reconnaissance de la fonction de chef de projets** et difficulté à embaucher des chefs de projets aguerris (salaire non attractif)
- Résistance aux changements
- **Manque de communication** verticale en interne et avec les services administratifs de la délégation
- **Activité considérée comme ne faisant pas partie des tâches d'un C/EC**
- **Pas ou très peu de soutien de la direction**
- **Manque de communication/stimulation** vis à vis de la nécessité de développer des compétences en gestion de projets
- **Le manque de temps** et la cadence des changements sont tellement importants que le gain possible n'est plus visible
- **Multiplicité des types de projets** et des tutelles du laboratoire
- **Chacun souhaite gérer son projet individuellement** ; très peu de partage d'expérience entre les porteurs de projets
- **Hétérogénéité des agents et des modes de travail de chacun**

Les difficultés rencontrées dans la mise en place d'une culture « gestion de projet »

Analyse des commentaires, avec des réponses qui se retrouvent quel que soit le domaine

- **Activité lourde, chronophage** : perçue comme une surcharge de travail ou une perte de temps ou coûteuse - en particulier de la part des C/EC, synonyme d'anti-recherche, va également à l'encontre de l'inventivité/créativité
- **Perception/culture différentes entre IT et C/EC** : difficulté par exemple à intégrer les aspects AP/AQ, documentation, voire critiquée chez les C/EC
- **Manque d'information et manque d'expérience/pratique**
- **Non délégation des tâches de gestion de projet du chercheur vers l'ingénieur**
- **Personnels non ou mal formés** : formations CNRS et outils inadéquats, manque de méthodologie, manque de personnels dédiés (qualiticien, contrôleur projet)
- **Non applicable à tout type de projet**, souvent inadaptée aux "petits" projets, lourdeur des procédures et/ou des outils
- **Manque de RH**, équipe trop réduite pour prendre en compte tous les aspects de la gestion de projet
- **Manque de reconnaissance de la fonction de chef de projets** et difficulté à embaucher des chefs de projets aguerris (salaire non attractif)
- Résistance aux changements
- **Manque de communication** verticale en interne et avec les services administratifs de la délégation
- **Activité considérée comme ne faisant pas partie des tâches d'un C/EC**
- **Pas ou très peu de soutien de la direction**
- **Manque de communication/stimulation** vis à vis de la nécessité de développer des compétences en gestion de projets
- **Le manque de temps** et la cadence des changements sont tellement importants que le gain possible n'est plus visible
- **Multiplicité des types de projets** et des tutelles du laboratoire
- **Chacun souhaite gérer son projet individuellement** ; très peu de partage d'expérience entre les porteurs de projets
- **Hétérogénéité des agents et des modes de travail de chacun**



Les difficultés rencontrées dans la mise en place d'une culture « gestion de projet »

Analyse des commentaires, avec des réponses qui se retrouvent quel que soit le domaine

- **Activité lourde, chronophage** : perçue comme une surcharge de travail ou une perte de temps ou coûteuse - en particulier de la part des C/EC, synonyme d'anti-recherche, va également à l'encontre de l'inventivité/créativité
- **Perception/culture différentes entre IT et C/EC** : difficulté par exemple à intégrer les aspects AP/AQ, documentation, voire critiquée chez les C/EC
- **Manque d'information et manque d'expérience/pratique**
- **Non délégation des tâches de gestion de projet du chercheur vers l'ingénieur**
- **Personnels non ou mal formés** : formations CNRS et outils inadéquats, manque de méthodologie, manque de personnels dédiés (qualiticien, contrôleur projet)
Non applicable à tout type de projet, souvent inadaptée aux "petits" projets, lourdeur des procédures et/ou des outils
- **Manque de RH**, équipe trop réduite pour prendre en compte tous les aspects de la gestion de projet
- **Manque de reconnaissance de la fonction de chef de projets** et difficulté à embaucher des chefs de projets aguerris (salaire non attractif)
- Résistance aux changements
- **Manque de communication** verticale en interne et avec les services administratifs de la délégation
- **Activité considérée comme ne faisant pas partie des tâches d'un C/EC**
- **Pas ou très peu de soutien de la direction**
- **Manque de communication/stimulation** vis à vis de la nécessité de développer des compétences en gestion de projets
- **Le manque de temps** et la cadence des changements sont tellement importants que le gain possible n'est plus visible
- **Multiplicité des types de projets** et des tutelles du laboratoire
- **Chacun souhaite gérer son projet individuellement** ; très peu de partage d'expérience entre les porteurs de projets
- **Hétérogénéité des agents et des modes de travail de chacun**



Les difficultés rencontrées dans la mise en place d'une culture « gestion de projet »

Analyse des commentaires, avec des réponses qui se retrouvent quel que soit le domaine

- **Activité lourde, chronophage** : perçue comme une surcharge de travail ou une perte de temps ou coûteuse - en particulier de la part des C/EC, synonyme d'anti-recherche, va également à l'encontre de l'inventivité/créativité
- **Perception/culture différentes entre IT et C/EC** : difficulté par exemple à intégrer les aspects AP/AQ, documentation, voire critiquée chez les C/EC
- **Manque d'information et manque d'expérience/pratique**
- **Non délégation des tâches de gestion de projet du chercheur vers l'ingénieur**
- **Personnels non ou mal formés** : formations CNRS et outils inadéquats, manque de méthodologie, manque de personnels dédiés (qualiticien, contrôleur projet)
Non applicable à tout type de projet, souvent inadaptée aux "petits" projets, lourdeur des procédures et/ou des outils
- **Manque de RH**, équipe trop réduite pour prendre en compte tous les aspects de la gestion de projet
- **Manque de reconnaissance de la fonction de chef de projets** et difficulté à embaucher des chefs de projets aguerris (salaire non attractif)
- Résistance aux changements
- **Manque de communication** verticale en interne et avec les services administratifs de la délégation
- **Activité considérée comme ne faisant pas partie des tâches d'un C/EC**
- **Pas ou très peu de soutien de la direction**
- **Manque de communication/stimulation** vis à vis de la nécessité de développer des compétences en gestion de projets
- **Le manque de temps** et la cadence des changements sont tellement importants que le gain possible n'est plus visible
- **Multiplicité des types de projets** et des tutelles du laboratoire
- **Chacun souhaite gérer son projet individuellement** ; très peu de partage d'expérience entre les porteurs de projets
- **Hétérogénéité des agents et des modes de travail de chacun**

Les difficultés rencontrées dans la mise en place d'une culture « gestion de projet »

Analyse des commentaires, avec des réponses qui se retrouvent quel que soit le domaine

- **Activité lourde, chronophage** : perçue comme une surcharge de travail ou une perte de temps ou coûteuse - en particulier de la part des C/EC, synonyme d'anti-recherche, va également à l'encontre de l'inventivité/créativité
- **Perception/culture différentes entre IT et C/EC** : difficulté par exemple à intégrer les aspects AP/AQ, documentation, voire critiquée chez les C/EC
- **Manque d'information et manque d'expérience/pratique**
- **Non délégation des tâches de gestion de projet du chercheur vers l'ingénieur**
- **Personnels non ou mal formés** : formations CNRS et outils inadéquats, manque de méthodologie, manque de personnels dédiés (qualiticien, contrôleur projet)
Non applicable à tout type de projet, souvent inadaptée aux "petits" projets, lourdeur des procédures et/ou des outils
- **Manque de RH**, équipe trop réduite pour prendre en compte tous les aspects de la gestion de projet
- **Manque de reconnaissance de la fonction de chef de projets** et difficulté à embaucher des chefs de projets aguerris (salaire non attractif)
- Résistance aux changements
- **Manque de communication** verticale en interne et avec les services administratifs de la délégation
- **Activité considérée comme ne faisant pas partie des tâches d'un C/EC**
- **Pas ou très peu de soutien de la direction**
- **Manque de communication/stimulation** vis à vis de la nécessité de développer des compétences en gestion de projets
- **Le manque de temps** et la cadence des changements sont tellement importants que le gain possible n'est plus visible
- **Multiplicité des types de projets** et des tutelles du laboratoire
- **Chacun souhaite gérer son projet individuellement** ; très peu de partage d'expérience entre les porteurs de projets
- **Hétérogénéité des agents et des modes de travail de chacun**



Ce qui a permis de développer la culture « gestion de projet », les facteurs de réussite, ce qui pourrait être fait :

Analyse des commentaires

- La gestion de projet est **organisée par la direction pour le pilotage des RH** du laboratoire, conjointement avec le directeur technique et/ou les chefs de projets identifiés
- **Les projets sont structurés à leur création** (financement), et ces **structures sont reconnues par le laboratoire** (organigramme projet)
- **Suivi des projets par la direction technique, existence d'un comité scientifique et/ou technique** pour évaluer et suivre l'état d'avancement des projets
- **Recrutement de personnel expert en gestion de projets, ou personnel dédié**
- Un chef de projet est nommé par la direction et celui-ci met en place une équipe projet avec l'aide de la direction
- Il existe **un service de soutien aux projets** regroupant les compétences utiles aux projets (chefs de projet, système, experts techniques, etc.)
- Il y a eu des **formations** sur la gestion de projets
- Il existe du tutorat, **des échanges avec tous les chefs de projets** au sein du laboratoire
- **Mise en place d'outils** de gestion de projets
- **Des interlocuteurs administratifs bien identifiés et une administration qui connaît bien le fonctionnement des divers types de projets** et apporte un véritable soutien sur les aspects administratifs/comptables/juridiques pour décharger les scientifiques/chefs de projets

Les propositions des répondants pour améliorer le développement de la culture « gestion » de projet :

- Des moyens RH, profil chef de projet
- Simplifications administratives
- Des formations, de l'information, et des échanges



Ce qui a permis de développer la culture « gestion de projet », les facteurs de réussite, ce qui pourrait être fait :

Analyse des commentaires

- La gestion de projet est **organisée par la direction pour le pilotage des RH** du laboratoire, conjointement avec le directeur technique et/ou les chefs de projets identifiés
- **Les projets sont structurés à leur création** (financement), et ces **structures sont reconnues par le laboratoire** (organigramme projet)
- **Suivi des projets par la direction technique, existence d'un comité scientifique et/ou technique** pour évaluer et suivre l'état d'avancement des projets
- **Recrutement de personnel expert en gestion de projets, ou personnel dédié**
- Un chef de projet est nommé par la direction et celui-ci met en place une équipe projet avec l'aide de la direction
- Il existe **un service de soutien aux projets** regroupant les compétences utiles aux projets (chefs de projet, système, experts techniques, etc.)
- Il y a eu des **formations** sur la gestion de projets
- Il existe du tutorat, **des échanges avec tous les chefs de projets** au sein du laboratoire
- **Mise en place d'outils** de gestion de projets
- **Des interlocuteurs administratifs bien identifiés et une administration qui connaît bien le fonctionnement des divers types de projets** et apporte un véritable soutien sur les aspects administratifs/comptables/juridiques pour décharger les scientifiques/chefs de projets

Les propositions des répondants pour améliorer le développement de la culture « gestion » de projet :

- **Des moyens RH, profil chef de projet**
- **Simplifications administratives**
- **Des formations, de l'information, et des échanges**

Ce qui a permis de développer la culture « gestion de projet », les facteurs de réussite, ce qui pourrait être fait :

Analyse des commentaires

- La gestion de projet est **organisée par la direction pour le pilotage des RH** du laboratoire, conjointement avec le directeur technique et/ou les chefs de projets identifiés
- **Les projets sont structurés à leur création** (financement), et ces **structures sont reconnues par le laboratoire** (organigramme projet)
- **Suivi des projets par la direction technique, existence d'un comité scientifique et/ou technique** pour évaluer et suivre l'état d'avancement des projets
- **Recrutement de personnel expert en gestion de projets, ou personnel dédié**
- Un chef de projet est nommé par la direction et celui-ci met en place une équipe projet avec l'aide de la direction
- Il existe **un service de soutien aux projets** regroupant les compétences utiles aux projets (chefs de projet, système, experts techniques, etc.)
- Il y a eu des **formations** sur la gestion de projets
- Il existe du tutorat, **des échanges avec tous les chefs de projets** au sein du laboratoire
- **Mise en place d'outils** de gestion de projets
- **Des interlocuteurs administratifs bien identifiés et une administration qui connaît bien le fonctionnement des divers types de projets** et apporte un véritable soutien sur les aspects administratifs/comptables/juridiques pour décharger les scientifiques/chefs de projets

Les propositions des répondants pour améliorer le développement de la culture « gestion » de projet :

- **Des moyens RH, profil chef de projet**
- **Simplifications administratives**
- **Des formations, de l'information, et des échanges**

Ce qui a permis de développer la culture « gestion de projet », les facteurs de réussite, ce qui pourrait être fait :

Analyse des commentaires

- La gestion de projet est **organisée par la direction pour le pilotage des RH** du laboratoire, conjointement avec le directeur technique et/ou les chefs de projets identifiés
- **Les projets sont structurés à leur création** (financement), et ces **structures sont reconnues par le laboratoire** (organigramme projet)
- **Suivi des projets par la direction technique, existence d'un comité scientifique et/ou technique** pour évaluer et suivre l'état d'avancement des projets
- **Recrutement de personnel expert en gestion de projets, ou personnel dédié**
- Un chef de projet est nommé par la direction et celui-ci met en place une équipe projet avec l'aide de la direction
- Il existe **un service de soutien aux projets** regroupant les compétences utiles aux projets (chefs de projet, système, experts techniques, etc.)
- Il y a eu des **formations** sur la gestion de projets
- Il existe du tutorat, **des échanges avec tous les chefs de projets** au sein du laboratoire
- **Mise en place d'outils** de gestion de projets
- **Des interlocuteurs administratifs bien identifiés et une administration qui connaît bien le fonctionnement des divers types de projets** et apporte un véritable soutien sur les aspects administratifs/comptables/juridiques pour décharger les scientifiques/chefs de projets

Les propositions des répondants pour améliorer le développement de la culture « gestion » de projet :

- **Des moyens RH, profil chef de projet**
- **Simplifications administratives**
- **Des formations, de l'information, et des échanges**

Ce qui a permis de développer la culture « gestion de projet », les facteurs de réussite, ce qui pourrait être fait :

Analyse des commentaires

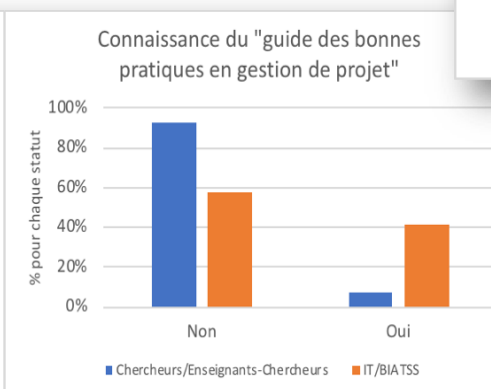
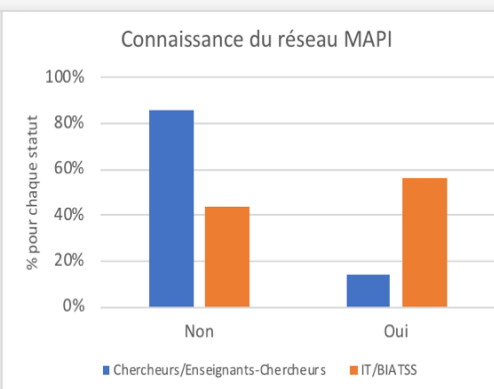
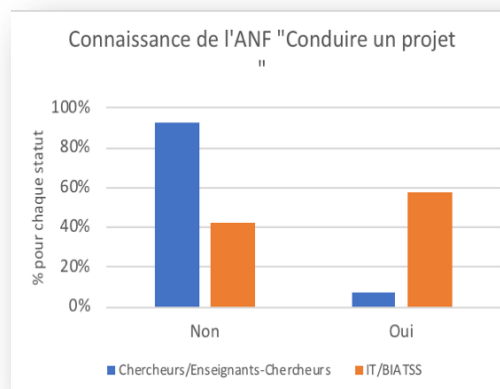
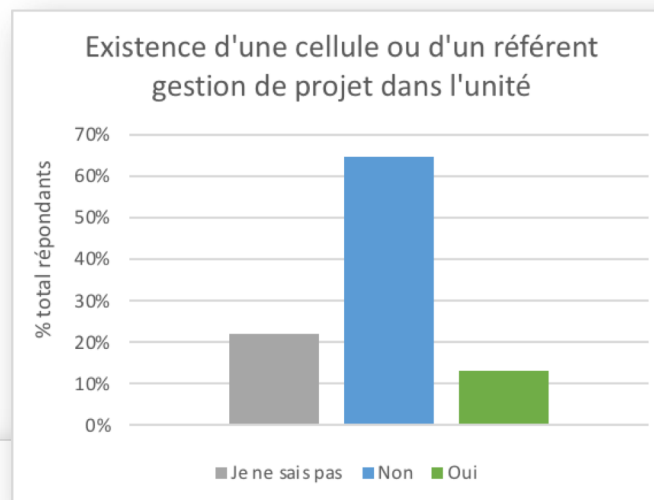
- La gestion de projet est **organisée par la direction pour le pilotage des RH** du laboratoire, conjointement avec le directeur technique et/ou les chefs de projets identifiés
- **Les projets sont structurés à leur création** (financement), et ces **structures sont reconnues par le laboratoire** (organigramme projet)
- **Suivi des projets par la direction technique, existence d'un comité scientifique et/ou technique** pour évaluer et suivre l'état d'avancement des projets
- **Recrutement de personnel expert en gestion de projets, ou personnel dédié**
- Un chef de projet est nommé par la direction et celui-ci met en place une équipe projet avec l'aide de la direction
- Il existe **un service de soutien aux projets** regroupant les compétences utiles aux projets (chefs de projet, système, experts techniques, etc.)
- Il y a eu des **formations** sur la gestion de projets
- Il existe du tutorat, **des échanges avec tous les chefs de projets** au sein du laboratoire
- **Mise en place d'outils** de gestion de projets
- **Des interlocuteurs administratifs bien identifiés et une administration qui connaît bien le fonctionnement des divers types de projets** et apporte un véritable soutien sur les aspects administratifs/comptables/juridiques pour décharger les scientifiques/chefs de projets

Les propositions des répondants pour améliorer le développement de la culture « gestion » de projet :

- **Des moyens RH, profil chef de projet**
- **Simplifications administratives**
- **Des formations, de l'information, et des échanges**

Structuration et accompagnement au niveau unité, et de l'INSU

- Plus de 60 % des répondants indiquent qu'il n'existe pas de cellule ou de référent en gestion de projet dans l'unité.
- Les moyens de formation et d'information sont mal connus, en particulier des C et EC

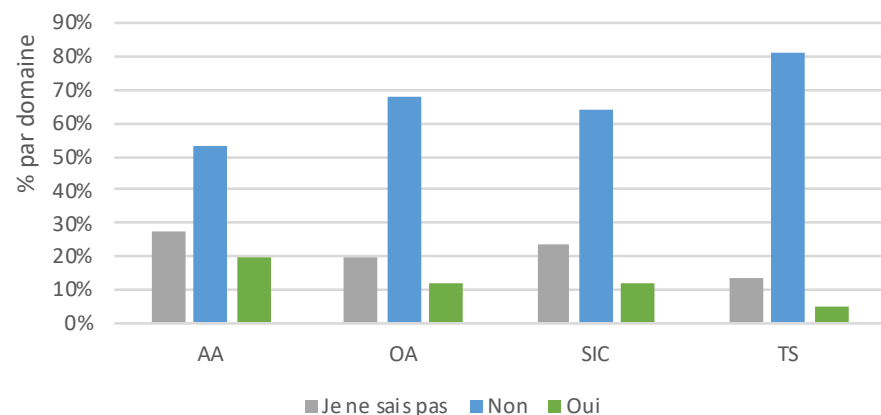


- ▶ Peu de structuration à l'échelle de l'unité
- ▶ Peu de connaissance des moyens de formation/information

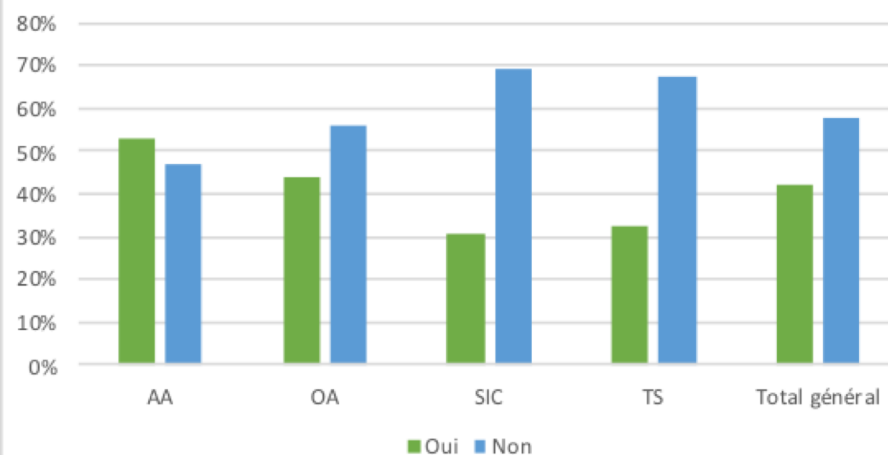
Des différences entre les domaines :

- Les personnels du domaine AA sont plus formés que dans les autres domaines
- Il existe plus de cellules et de référents en gestion de projet dans le domaine AA

Existence d'une cellule ou d'un référent gestion de projet dans l'unité



Formation en gestion de projet



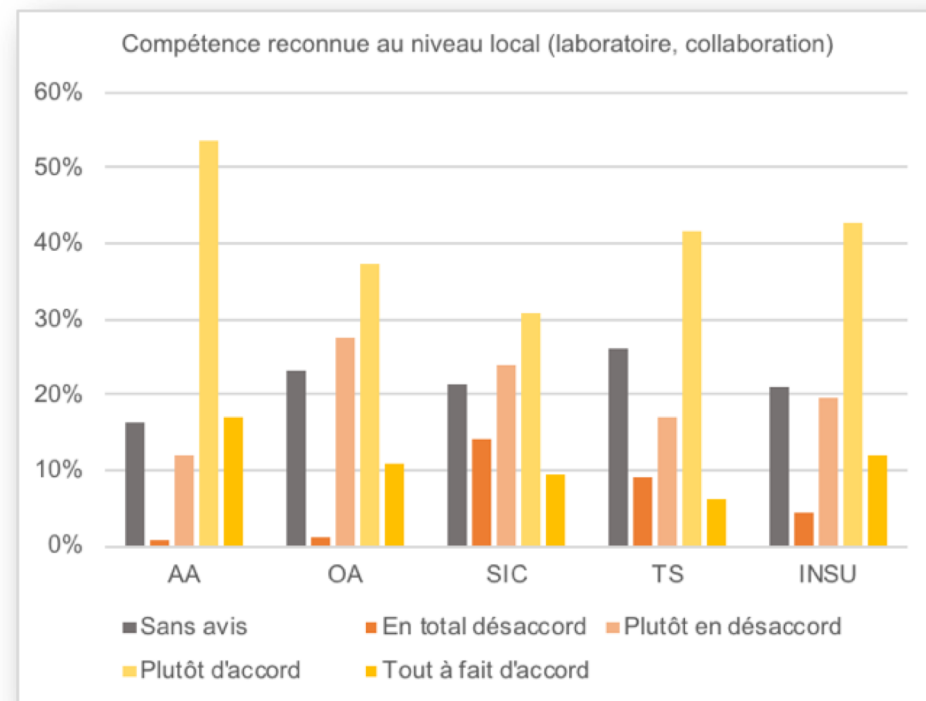
► La gestion de projet est mieux connue et mieux structurée en AA.

Des différences entre les domaines :

- Si globalement, pour l'ensemble des domaines, la compétence de gestion de projet est reconnue, localement, au niveau international, ou encore pour l'évolution de carrière, c'est en AA que cette reconnaissance est la plus importante.
- C'est en AA que les personnels utilisent le plus des outils dédiés à la gestion de projet

Parmi les répondants ayant une responsabilité de gestion de projet :

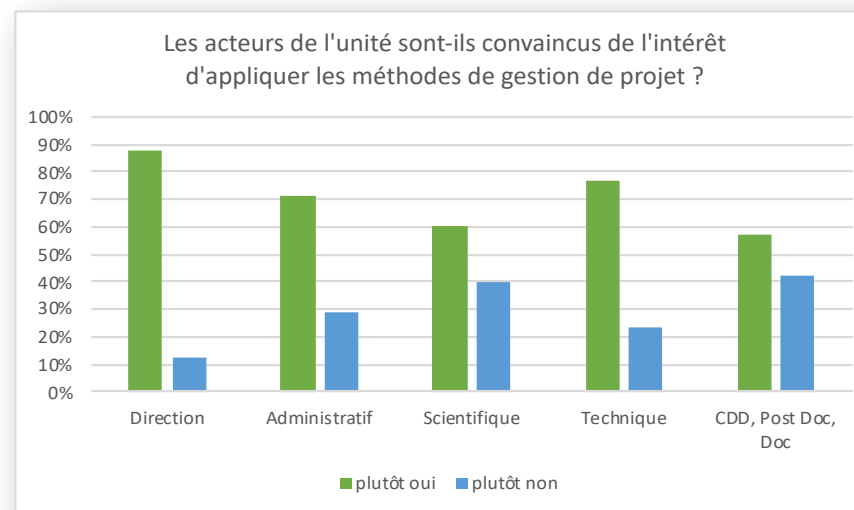
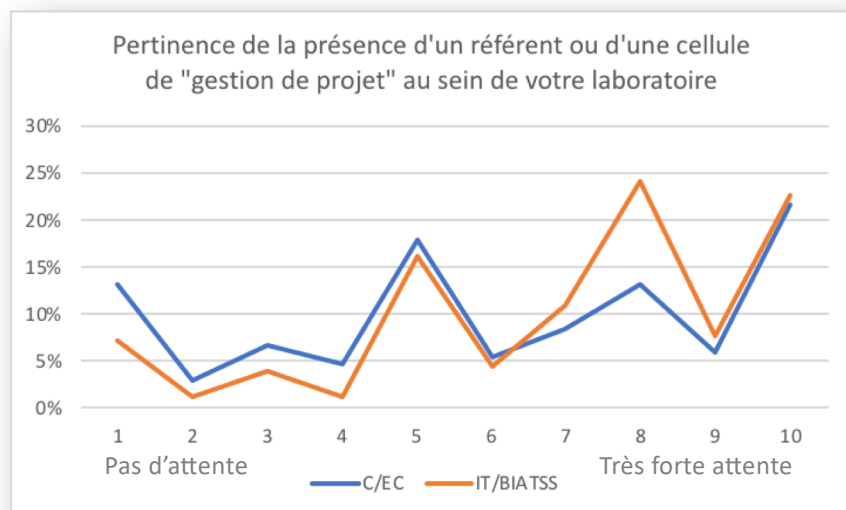
- 52 % des personnels en AA citent un outils spécifique à la gestion de projet (Redmine, JIRA, MS Project, TRELLO, ...)
- 31,5 % en OA et TS
- 4,5 % en SIC.



- La gestion de projet est mieux reconnue en AA.
- L'utilisation d'outils spécifiques à la gestion de projet en AA semble indiquer une pratique de la gestion de projet plus avancée dans ce domaine.

La gestion de projet est plutôt bien acceptée et souhaitée Mais

- La gestion de projet est présente au laboratoire mais perfectible pour 42 % des répondants
- Globalement, 62 % des répondants trouvent pertinent la présence d'une cellule ou d'un référent gestion de projet au sein de l'unité
- Les directions sont les plus convaincues, et les C/EC les moins convaincus pour appliquer les méthodes de gestion de projet.
- Des différences entre domaines et entre statut

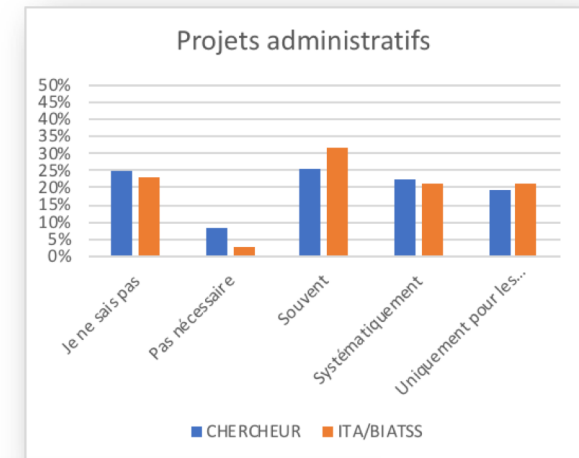
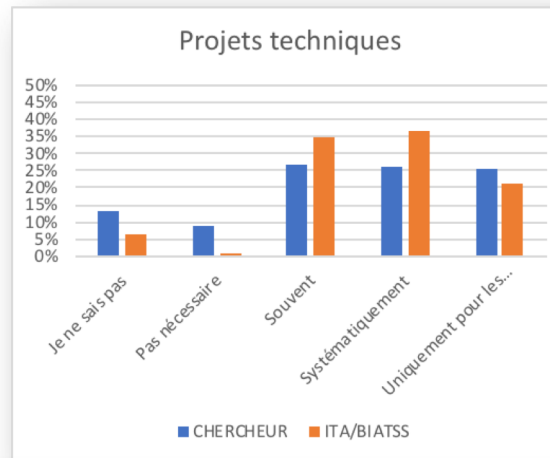
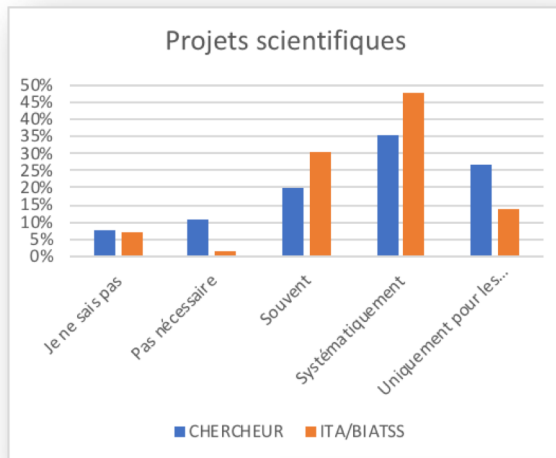


- Des personnels plutôt favorables, mais les C/EC adhèrent moins.
- Des personnels expérimentés donc à convaincre de la plus-value de la gestion de projet (C/EC).
- Adapter la gestion de projet à la taille des projets (gros vs petits projets)



La gestion de projet est plutôt bien acceptée et souhaitée Mais :

- La gestion de projet demande trop de temps et trop de moyens RH
- Oui si des soutiens RH sont associés
- Opposition à la gestion de projet vue comme une contrainte par rapport à la liberté et la souplesse nécessaire à la recherche scientifique



Pensez-vous qu'une méthodologie de "gestion de projet" devrait être mise en place ?

- ▶ La mise en place de gestion de projet est majoritairement souhaitée
- ▶ L'adhésion n'est pas la même en fonction de la nature des projets
- ▶ Pour les « gros » projets

Principaux constats

Principaux constats

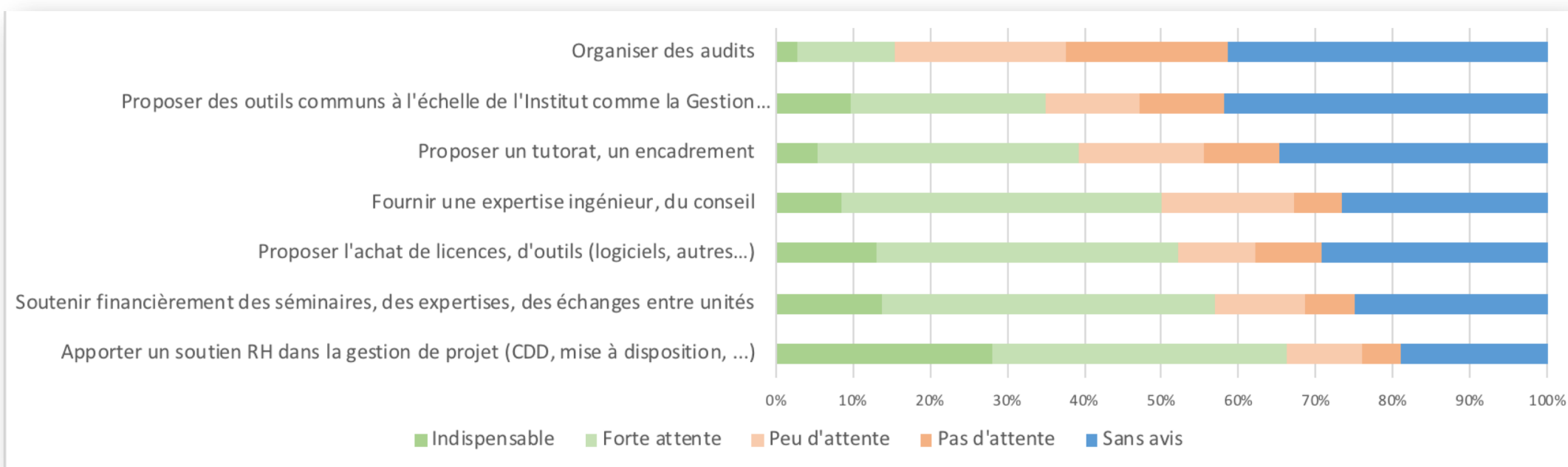
Constat #1 : Des différences entre C/EC et IT/BIATSS dans l'approche, la pratique et l'adhésion

**Constat #2 : Les activités de gestion de projet ne sont pas toujours bien définies, identifiées ou structurées, et ne sont ni visibles ni partagées ;
à l'échelle de l'unité et de l'INSU**

Constat #3 : Tous les domaines ne sont pas au même stade en matière de (re)connaissance et de mise en œuvre des méthodes et outils de gestion de projet

Constat #4 : Si globalement la gestion de projet est plutôt bien acceptée et souhaitée, cette enquête soulève par ailleurs une relative réticence vis-à-vis de ces méthodes

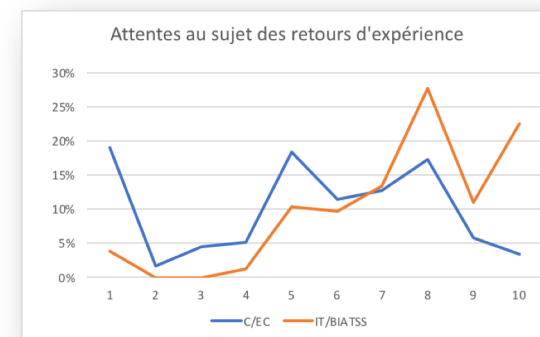
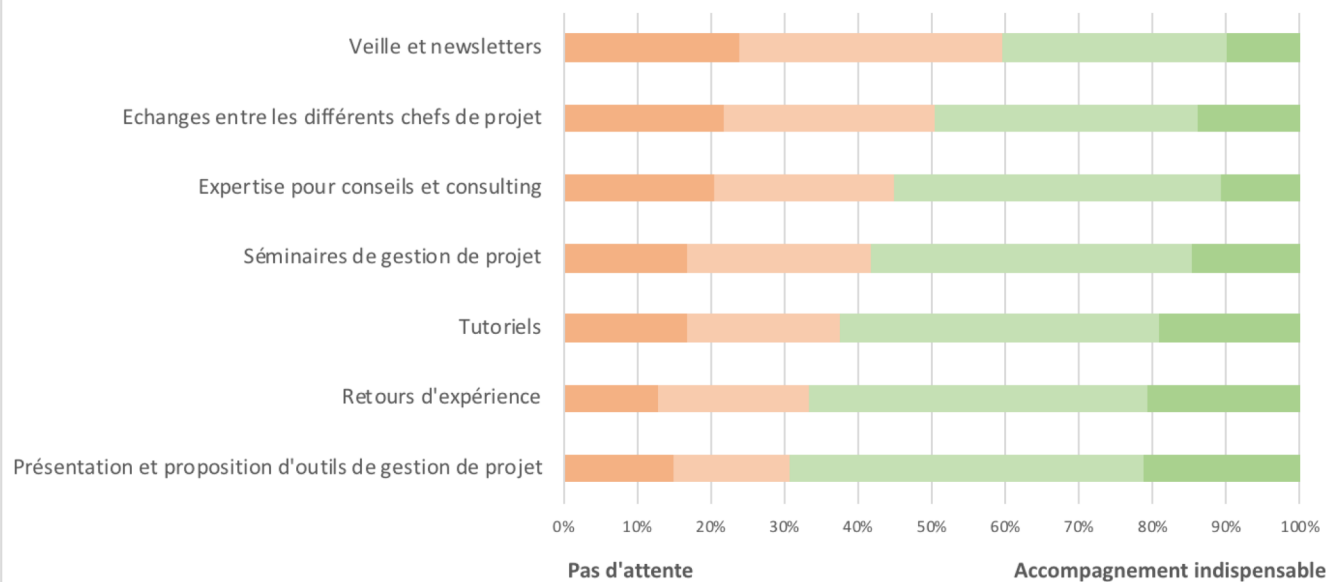
Quel accompagnement attendez-vous de l'INSU ? :



- ▶ Préférence vers un soutien RH ou un soutien financier pour l'organisation de séminaires, d'échanges entre unités
- ▶ Achat de licences, d'outils
- ▶ Peu d'attente pour des audits

Quel accompagnement du réseau MAPI ? :

Attente sur les accompagnements/outils qui pourraient être proposés par le réseau MAPI



- Attente d'accompagnement sur outils, REX, Tutoriels et séminaires
- Attentes plus fortes chez IT/BIATSS par rapport aux C/EC

Synthèse et Recommandations

Synthèse des constats :

- Des personnels expérimentés
- Des différences entre C/EC et IT/BIATSS
- Peu de structuration au niveau unité
- Des domaines avec une marge de progression
- La gestion de projet : oui, mais ...

Orientations / cadre à suivre :

- Des actions ciblées vers C/EC
- Travailler au niveau de l'unité/Laboratoire
- Ne doit pas prendre trop de temps
- Ne doit pas occuper trop de RH
- Doit prendre en compte l'expérience (C/EC)
- Affichage INSU
- Place et rôle de MAPI
- Adaptation à la taille du projet
- À moyens contraints !?

Attentes des répondants :

- Des actions de proximité
- Des formations
- Des outils
- Des échanges/REX
- Des soutiens RH
- Des simplifications administratives

Synthèse des constats :

- Des personnels expérimentés
- Des différences entre C/EC et IT/BIATSS
- Peu de structuration au niveau unité
- Des domaines avec une marge de progression
- La gestion de projet : oui, mais ...

Orientations / cadre à suivre :

- Des actions ciblées vers C/EC
- Travailler au niveau de l'unité/Laboratoire
- Ne doit pas prendre trop de temps
- Ne doit pas occuper trop de RH
- Doit prendre en compte l'expérience (C/EC)
- Affichage INSU
- Place et rôle de MAPI
- Adaptation à la taille du projet
- À moyens contraints !?

Attentes des répondants :

- Des actions de proximité
- Des formations
- Des outils
- Des échanges/REX
- Des soutiens RH
- Des simplifications administratives

OBJECTIFS DES RECOMMANDATIONS :

- Communiquer et informer sur la gestion de projet et les méthodes associées
- Favoriser la formation des personnels
- Faciliter la prise en main des outils dédiés à la gestion de projet
- Favoriser l'accès à des référents en gestion de projet (inter ou intra laboratoire)
- Affirmer la politique de l'INSU dans ce domaine



Recommandation #1 : Développer de nouvelles actions [MAPI + INSU]

- ❑ Mettre en place une formation « **conduite de projet** » dédiée aux C/EC
- ❑ Proposer des **ateliers/séminaires/journées dédiées aux C/EC** lors des rencontres du réseau MAPI
- ❑ Initier la réflexion et **rédiger un guide sur la gestion de projet adaptée aux petits projets** (étapes et points indispensables dans le montage et le suivi de projet qui doivent être conservés à minima même pour des petits projets)
- ❑ Proposer des **séminaires sur site**, sous forme d'une intervention courte ayant pour thème “**Généralités sur la gestion de projet**”, le conférencier pouvant poursuivre la journée pour discuter et échanger avec les personnels intéressés
- ❑ Mettre en place un **forum d'échanges sur les difficultés rencontrées dans la gestion d'un projet**.

► Implique des moyens supplémentaires RH et/ou financiers

Recommandation #2 : Renforcer les actions et les dispositifs existants [MAPI + INSU + DR]

- ❑ Renforcer la **diffusion du guide des bonnes pratiques** par exemple en le remettant à tous les **nouveaux entrants du CNRS**
- ❑ Éditer un **catalogue des formations proposées par les délégations régionales en management et en gestion de projet**
- ❑ Poursuivre l'**ouverture du réseau MAPI aux Chercheurs et Enseignants-Chercheurs**
- ❑ Poursuivre le **travail d'inventaire et de communication sur les outils** initié par le groupe de travail « Outils » créé à l'issue de la première rencontre du réseau MAPI
- ❑ Renforcer l'**organisation de sessions de travaux pratiques sur la découverte et une première prise en main des outils**
- ❑ Poursuivre le **soutien de l'INSU à la réalisation de l'ANF « conduite de projet » volet 2**
- ❑ Poursuivre le **soutien de l'INSU au réseau MAPI**, en particulier pour l'organisation des journées de rencontres du réseau

▶ À moyens constants, demande du temps.

Recommandation #3 : Identifier le référent « gestion de projet » au sein de la direction de l'INSU [INSU]

En charge de :

- ❑ Suivre la mise en œuvre des recommandations retenues par l'INSU
- ❑ Faire le lien avec les autres réseaux métiers et/ou directions opérationnelles de l'INSU
- ❑ Aider à la mise en place de cellule/référent de gestion de projet dans les unités, OSU, DR, sur la base du volontariat, au niveau qui sera le plus adapté pour l'INSU
- ❑ Organiser des audits sur des projets en difficulté à la demande de l'INSU ou des porteurs de projet, avant ou au cours du montage d'un projet

En collaboration avec le réseau MAPI :

- ❑ Établir une liste de personnes expertes ou de conseil en gestion de projet, au niveau qui semblera le plus pertinent pour l'INSU (OSU, DR, unités)
- ❑ Être sollicitable pour guider les personnes vers les ressources ou les référents identifiés
- ❑ Coordonner les actions en lien avec la gestion de projet dans les unités, OSU, DR

► En complément des actions au niveau laboratoire (niveau à privilégier)

► Marqueur de la politique volontariste de l'INSU sur le renforcement de la culture de gestion de projet

Merci de votre attention