

Réseau scientifique et technique

Equipes ressources

Charte renouvelée

Textes de référence – 6 avril 2005



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



ministère
des Transports
de l'Équipement
du Tourisme
et de la Mer

Sommaire

1. L'EQUIPE RESSOURCE (ER)	2
1.1 RAPPEL DE LA DEFINITION (OCTOBRE 1998)	2
1.2 RAISONS ET CONDITIONS D'UNE EVOLUTION DU CONCEPT D'ER	2
1.3 CARACTERISTIQUES DES EQUIPES RESSOURCES – POINTS DE REPERES	4
1.4 TABLEAU DE BORD DES EQUIPES RESSOURCES – CREATION/SUPPRESSION D'ER.....	5
2. LE CONTRAT D'EQUIPE RESSOURCE	6
2.1 DUREE DE VIE	6
2.2 ENGAGEMENTS LIES A LA MISE EN PLACE D'UNE EQUIPE RESSOURCE.....	6
2.2.1 <i>Engagements de l'organisme tête de réseau (STC ou DAC)</i>	6
2.2.2 <i>Engagements du CETE</i>	6
2.2.3 <i>Engagements de la DGPA</i>	7
2.3 MODES D'INTERVENTION ET DE RETRIBUTION D'UNE EQUIPE RESSOURCE EN DEHORS DE LA ZONE D'ACTION DE SON CETE DE RATTACHEMENT	7
2.3.1 <i>Intervention à la demande de la tête de réseau</i>	7
2.3.2 <i>Intervention à la demande d'un CETE</i>	7
2.3.3 <i>Intervention à la demande d'un tiers extérieur à la zone d'action du CETE de rattachement de l'équipe ressource</i>	8
2.4 PROTOCOLE	8
3. SUIVI DES EQUIPES RESSOURCES	10
3.1 SUIVI COURANT	10
3.2 LE GROUPE PERMANENT D'EVALUATION DES EQUIPES RESSOURCES (GPEER)	10
3.3 EVALUATION DES EQUIPES RESSOURCES.....	10
4. ANNEXES	14
4.1 ANNEXE 1 : CREATION ET SUPPRESSION D'UNE EQUIPE RESSOURCE	14
4.2 ANNEXE 2 : BILAN PERIODIQUE DES EQUIPES RESSOURCES	15
4.3 ANNEXE 3 : METHODOLOGIE D'EVALUATION D'UNE EQUIPE RESSOURCE.....	19
4.4 ANNEXE 4 : EVALUATION - QUESTIONNAIRE CETE	21
4.5 ANNEXE 5 : EVALUATION - CANEVAS DU RAPPORT D'EVALUATION.....	23
4.6 ANNEXE 6 : EVALUATION - FICHE DE PROPOSITION	24
4.7 ANNEXE 7 : CAMPAGNE ANNUELLE D'EVALUATIONS D'EQUIPES RESSOURCES.....	25
4.8 ANNEXE 8 : LOGIGRAMME D'UNE CAMPAGNE D'EVALUATION.....	26
4.9 GLOSSAIRE	27

L'organisation en réseau des compétences des CETE est un axe important de la stratégie définie en 1997. Elle s'est principalement traduite par la mise en place d'équipes ressources dont le fonctionnement est régi par une charte datée d'octobre 1998.

Les évolutions connues depuis confirment ce besoin :

- raréfaction des experts et renouvellement permanent des spécialistes,
- pression à la baisse des effectifs,
- diminution des ressources financières conduisant à concentrer les investissements,
- développement de nouvelles compétences pour répondre aux attentes collectives, par exemple dans le champ des risques naturels, ou pour s'adapter aux nouvelles technologies, internet haut débit, applications satellitaires,...

L'objet de la présente note est donc d'améliorer le dispositif existant au vu des enseignements de six années de fonctionnement et en tenant compte des évolutions du contexte, avec la définition d'un concept renouvelé des équipes ressources, et de rassembler les textes qui les concernent.

1. L'équipe ressource (ER)

1.1 Rappel de la définition (octobre 1998)

« Les équipes-ressources sont des équipes reconnues au niveau national pour une compétence définie, susceptibles de produire des méthodologies de pointe ET pouvant intervenir en-dehors de la zone d'action du CETE (les deux conditions sont nécessaires pour la qualification d'équipes ressources). Ce sont des équipes dont la stabilité, la rareté et/ou l'importance justifient une gestion particulière, tant au niveau local de chaque CETE qu'au niveau central pour en assurer la pérennité et la disponibilité à l'ensemble du réseau. La responsabilité de l'animation du domaine reste dans tous les cas celle de la tête de réseau et les "équipes-ressources" ne sont en aucun cas des "antennes" de la tête de réseau. Cette responsabilité implique notamment que la tête de réseau veillera à une couverture satisfaisante du domaine, soit par une compétence générale répartie sur tous les CETE, soit par des équipes-ressources identifiées de façon cohérente. »

1.2 Raisons et conditions d'une évolution du concept d'ER

Un bilan général du fonctionnement des ER a été réalisé au printemps 2002 et présenté au comité de suivi de la stratégie (6 juin 2002). Globalement positif avec une quarantaine d'équipes labellisées, il a permis de constater des situations contrastées entre les ER – taille, typologie de clientèle, interventions hors zone – avec à la clef un bilan pouvant apparaître mitigé pour certaines d'entre-elles, et qui justifia la création du Groupe Permanent d'Evaluation des ER (GPEER), dont la mission principale est d'approfondir ce bilan en examinant la situation de chaque équipe.

Les évaluations engagées à titre expérimental (fin 2003 – début 2004), et les inspections de certains CETE qui se sont déroulées au cours de la même période, ont montré qu'une interprétation stricte de la définition des ER pouvait conduire à remettre en cause le label de certaines équipes, par exemple au vu de la quantité d'activité exercée hors zone d'action du CETE d'appartenance, mais en ignorant les finalités poursuivies à l'origine.

En effet l'objectif principal de la création des ER est la gestion en réseau des compétences. Il s'agit notamment de préserver des compétences sensibles en créant des points particuliers de concentration des compétences, qui atteignent la masse critique nécessaire. Le travail de l'ER pour le compte des autres CETE est un corollaire de cette concentration. Le volume pertinent d'activité hors zone dépend de la nature de l'activité et doit être apprécié au cas par cas.

Enfin à l'occasion de l'élaboration des « programmes d'actions structurantes » (PAS « Air », « Inondations », « AUH », « Transports », ...), ou bien de la carte stratégique des LRPC, la question du développement de compétences spécialisées dans une logique d'organisation multipolaire du réseau des CETE s'est posée. Un pôle unique, reconnu à l'échelle nationale sous le label d'ER, n'est pas forcément la réponse la plus adaptée.

En résumé :

- pour prendre en compte la diversité des situations,
- pour clarifier et rendre lisible le concept d'ER, et faciliter ainsi les évaluations,
- pour améliorer l'organisation en réseau et la polarisation des compétences,

il est estimé nécessaire *d'élargir la notion d'équipe ressource et d'en préciser les caractéristiques*

Certaines conditions doivent cependant être respectées :

- ***garder un seul label d'équipe ressource***, qui a acquis une certaine notoriété, et par simplicité (dans plusieurs cas il serait difficile de trancher entre les critères qui feraient appartenir l'ER à telle ou telle catégorie),
- ***répondre aux objectifs en augmentant de façon mesurée le nombre d'équipes labellisées.***

En effet la structuration en ER permet d'optimiser l'allocation des ressources, en préservant les compétences et en concentrant les investissements et la programmation de la commande méthodologique ; mais la proportion d'équipes labellisées doit rester limitée sinon :

- les engagements cumulés de commande des « têtes de réseaux » aux ER deviennent excessifs,
- et il n'est plus possible aux DAC ou aux directions des CETE de leur accorder un traitement privilégié pour le renouvellement des compétences.

1.3 Caractéristiques des équipes ressources – Points de repères

Il ne s'agit pas ici de classer les ER dans différentes catégories mais de montrer que le label peut être attribué pour différentes raisons et de donner des points de repère pour la gestion de ce label.

Trois angles d'approche doivent être considérés pour l'attribution du label d'ER :

- 1- la satisfaction d'un besoin central pérenne et qui fait appel à des compétences rares, pour la production d'un service, ou de méthodologie, ou encore de recherche (ER1) ;
- 2- la nécessité de maintenir une compétence rare, ou d'acquérir une compétence très pointue, avec le cas échéant l'emploi de matériels spécifiques lourds (ER2) ;
- 3- la volonté d'organiser en réseau la satisfaction des besoins locaux, pour des compétences qui ne peuvent être présentes dans tous les CETE, avec une vision d'ensemble de la couverture du territoire, et à partir d'un ou plusieurs pôles assez forts pour atteindre la masse critique qui garantit la continuité du service (ER3).

Les notations ER1, ER2 et ER3 employées dans la présente note ne doivent pas être considérées comme une typologie d'ER mais comme une manière pratique de faire référence à tel ou tel angle d'approche.

En effet, pour être labellisée une équipe doit répondre au moins à une des trois conditions ci-dessus, celles-ci n'étant pas exclusives l'une de l'autre, la qualité de la production d'une ER étant d'ailleurs renforcée si elle répond à différentes catégories de besoin.

Les conséquences de cette approche :

- le protocole d'ER doit expliciter l'analyse d'opportunité qui conduit au label et clarifier les objectifs poursuivis par la création de l'ER ;
- pour être dynamique la démarche ne doit pas se limiter au maintien de l'existant mais permettre la création de nouvelles ressources ; pour cela il faut introduire la notion de protocole provisoire d'ER, en phase d'acquisition des compétences.
- il est important d'avoir des équipes de taille suffisante pour être robustes et pour s'adapter à l'évolution des besoins mais une norme ne peut pas être fixée, la situation étant à apprécier au cas par cas, en fonction de la nature des prestations fournies ;
- les interventions « hors zone » sont structurellement nécessaires pour les ER3, avec éventuellement un partage du territoire entre ER3 d'un même champ technique ; elles doivent être recherchées pour les ER2 avec un engagement sur un objectif ; pour les ER1 il peut ne pas y en avoir, et l'analyse doit être faite au coup par coup ;
- le rôle des STC est fondamental, tant par l'engagement de passer des commandes méthodologiques qui permettent de qualifier les équipes, que par la vision d'ensemble qu'ils doivent avoir sur un champ technique, pour participer à l'élaboration de cartes stratégiques des compétences, et afin d'assurer le pilotage de leur application.

Quelques cas particuliers :

Equipes multisites

Il s'agit d'une ER dont les membres appartiennent à plusieurs CETE.

Les ER multisites sont possibles, dans une vision réaliste, au vu des difficultés pour fusionner des sites. Elles ne doivent pas être une réponse à un manque de volontarisme pour regrouper des compétences. Une équipe multisites peut être décidée pour atteindre une taille critique, mais avec une durée provisoire et un objectif de regroupement.

Les raisons du choix d'une ER multisites doivent être explicites dans le protocole. Les compétences des différents sites ne doivent pas être simplement complémentaires, auquel cas deux ER doivent être préférées, mais interdépendantes, avec impérativement un seul pilote.

Centres vérificateurs

Des équipes spécialisées ont été constituées pour réaliser les vérifications périodiques et les opérations de recalage nécessaires pour le maintien en conformité des matériels de contrôle et d'essais des laboratoires. Elles ont vocation à être ER.

1.4 Tableau de bord des équipes ressources – Création/Suppression d'ER

La DRAST est l'autorité compétente pour autoriser la création ou la suppression d'une ER. Elle assure la tenue du tableau de bord correspondant.

L'accord de principe pour la création d'une équipe ressource est donné par la DRAST après avis du Comité de suivi stratégique dont le compte-rendu fera foi. Il fait suite à une demande du CETE auprès de la DRAST, qui recueille l'avis des organismes têtes de réseau et des autres CETE. L'initiative d'un projet d'ER peut être prise par un autre partenaire, DAC, STC, mais celui-ci doit rechercher un CETE pour porter le projet et effectuer la demande.

La création effective est liée à la signature du protocole et à sa transmission à la DRAST.

La DRAST, après avis du Comité de suivi stratégique, peut également placer une équipe ressource dans l'une des 3 situations suivantes :

- l'ER est suspendue : le "label ER" est suspendu pendant une période donnée, mais le protocole reste valable et l'ER figure au tableau de bord ;
- le protocole de l'ER est annulé : un nouveau protocole doit être élaboré avec le même processus que celui d'une création mais l'ER reste pour mémoire dans le tableau de bord ;
- l'ER est supprimée : l'ER est retirée du tableau de bord.

Les processus de création et de suppression d'ER sont décrits en annexe de la présente charte.

2. Le contrat d'équipe ressource

2.1 Durée de vie

La durée de vie prévisible d'une ER est de cinq à dix ans, avec possibilité de renouvellement, permettant d'assurer une pérennité suffisante pour rentabiliser les investissements intellectuels, ou matériels, nécessaires pour le fonctionnement de l'équipe.

2.2 Engagements liés à la mise en place d'une équipe ressource

2.2.1 Engagements de l'organisme tête de réseau (STC ou DAC)

- L'organisme tête de réseau s'engage à conclure avec le CETE un protocole tel que défini dans la présente charte.
- L'organisme tête de réseau s'engage, pour garantir la pérennité et le maintien des compétences de l'équipe ressource, à y recourir préférentiellement pour la réalisation des études qu'elle pilote dans le champ de compétence de cette équipe sans qu'il y ait pour autant une situation de « monopole ».
- Il s'engage à valoriser les travaux de cette équipe au sein du réseau scientifique et technique et en externe, à travers les différents vecteurs à sa disposition (documents, note d'information, bulletin, revue, manifestations, salons, ...).
- Il s'engage également à participer au financement ou à aider à la recherche du financement des équipements lourds nécessaires à la mission de l'équipe ressource. La liste de ces équipements, établie d'un commun accord, doit figurer, le cas échéant dans le protocole ou ses avenants.

2.2.2 Engagements du CETE

- Le CETE s'engage à conclure avec l'organisme tête de réseau le protocole défini dans la présente charte.
- Le CETE s'engage à rechercher prioritairement le maintien du potentiel technique et humain nécessaire au fonctionnement de l'équipe (renouvellement des hommes et du matériel dans les limites définies dans le protocole en vigueur, maintien de la compétence et la pertinence de l'équipe sur le domaine concerné : plans de formation initiale ou continue, acquisition des compétences nécessaires par d'autres moyens, veille technique et technologique, ...).
- Le CETE s'engage à maintenir la disponibilité de l'équipe dans les limites définies dans le protocole, et à définir les modalités de fonctionnement de cette équipe au sein du CETE.

2.2.3 Engagements de la DGPA

- La DGPA s'engage, pour autant que les mécanismes d'alerte auront été mis en oeuvre, à considérer comme prioritaire, la mise en place des personnes nécessaires à cette équipe ressource (remplacement des postes vacants, anticipations des départs, recherche des profils de compétence adaptés, ...).

2.3 Modes d'intervention et de rétribution d'une équipe ressource en dehors de la zone d'action de son CETE de rattachement

Postulat : Une équipe ressource ne peut intervenir sur la zone d'action d'un autre CETE sans l'accord préalable du CETE territorialement concerné. Le refus, opposé à l'intervention d'une équipe ressource par un CETE dont le plan de charge et les compétences techniques ne lui permettent pas de répondre à la demande d'intervention, doit être motivé. La recherche d'un compromis dans l'intérêt du client sera systématiquement entreprise.

2.3.1 Intervention à la demande de la tête de réseau

Les interventions à la demande de l'organisme tête de réseau font l'objet d'une programmation annuelle.

Selon le ministère d'origine, les prestations sont rétribuées en droits à prestations (DAP) ou en rétablissement de crédit. Pour les études nécessitant des prestations de sous-traitance importantes (enquête, ...) ou des investissements importants, l'organisme tête de réseau met en place, ou obtient de la DAC concernée, des crédits de sous-traitance.

2.3.2 Intervention à la demande d'un CETE

Les interventions à la demande d'un CETE font l'objet d'une négociation entre le CETE demandeur, l'équipe ressource, et éventuellement l'organisme tête de réseau (contenu et volume de l'intervention, créneau de l'intervention, durée de la prestation, mode de rémunération, ...).

Le refus d'intervention par l'équipe ressource doit être motivé (manque de disponibilité de l'équipe, importance de l'étude demandée, contenu technique, ...).

Le bilan triennal de l'ER contient une analyse des demandes, acceptations et refus de ce type de prestations.

La demande d'intervention d'un CETE ne peut pas concerner des prestations courantes, sauf dans le cas d'une ER3 créée justement avec la perspective d'une organisation des compétences en réseau pour couvrir l'ensemble du territoire ; pour les ER1 et les ER2 elle doit s'effectuer dans le cadre de la mission de l'équipe ressource et donc concerner des prestations d'expertise ; ceci doit être précisé dans le protocole.

La demande d'intervention d'un CETE ne peut pas non plus concerner la sous-traitance totale d'études pour les DAC et/ou les STC. Cette sous-traitance ne peut être envisagée que pour traiter des aspects spécifiques d'une étude.

Il convient de privilégier les interventions conjointes faisant intervenir le CETE local et l'équipe ressource en renfort pour traiter les points les plus difficiles.

Si l'intervention est réalisée pour le compte du CETE demandeur, l'équipe ressource est rétribuée en inter-CETE.

Pour un client tiers (fonds de concours), il est proposé au client de régler la totalité de la prestation au CETE qui en a réalisé la plus grande part. Celui-ci rétribue ensuite l'autre CETE par inter-CETE. L'appel à la co-traitance avec paiement direct des prestations de l'équipe ressource par le client-tiers doit être évité.

2.3.3 Intervention à la demande d'un tiers extérieur à la zone d'action du CETE de rattachement de l'équipe ressource

Une intervention à la demande directe d'un tiers doit faire l'objet d'une vérification de la connaissance de cette demande par le CETE territorialement concerné et de son impossibilité d'y répondre (compétence ou plan de charge).

Seul l'accord de celui-ci permet à l'équipe ressource de traiter directement avec le client-tiers. Le refus d'accord devra être motivé. La recherche d'un compromis dans l'intérêt du client est systématiquement entreprise (sous-traitance ou co-traitance avec le CETE territorial).

Le bilan triennal de l'ER contient une analyse des demandes, acceptations et refus de ce type de prestations.

L'équipe ressource est rétribuée directement par le client-tiers.

2.4 Protocole

Le protocole initial liant l'organisme tête de réseau et le CETE, au sujet de l'équipe ressource, doit comprendre au minimum les points suivants :

- le protocole doit expliciter l'analyse d'opportunité qui conduit au label et clarifier les objectifs poursuivis par la création : définition du champ de compétences de l'équipe ressource, du type d'intervention attendu (méthodologie, recherche, normalisation, expertise, ...) des missions confiées ;
- définition des moyens en personnel et en matériel et de l'organisation interne au CETE nécessaire au fonctionnement de l'équipe ;
- désignation du responsable de l'équipe, et du correspondant au sein de l'organisme tête de réseau et définition des modalités de programmation de la commande et de suivi ; en cas de multiples têtes de réseaux une d'entre elles sera désignée pilote.

- désignation des investissements spécifiques lourds à réaliser ou à maintenir (matériel, appareils d'essais, stations de mesures) avec esquisse de programmation et de financement ;
- définition du montant minimum d'études (en valeur absolue, ou en pourcentage du volume d'activité de l'équipe) que l'organisme tête de réseau s'engage à commander annuellement à l'équipe ressource
- définition du montant global minimum et du montant global maximum d'études commandées par l'organisme tête de réseau, le réseau technique, les DAC, et éventuellement les tiers, (en valeur absolue ou en pourcentage du volume d'activité de l'équipe) que l'équipe ressource s'engage à réaliser au titre de ses missions d'équipe ressources

Le protocole peut faire l'objet d'avenants. Le protocole, et ses avenants, sont communiqués à la DRAST (DRAST/DST/chargé de mission des ER) qui en assure la diffusion.

Pour des compétences nouvelles un protocole provisoire peut être signé, pour la durée de la phase d'acquisition des compétences, un protocole classique intervenant ensuite en rythme de croisière.

3. Suivi des équipes ressources

3.1 Suivi courant

Le suivi de l'activité et des résultats s'effectue sur une base annuelle (programmation, plan de charges, évaluation des résultats techniques et financiers, ...), avec au moins une rencontre par an entre l'organisme tête de réseau et l'équipe ressource.

Un rapport de suivi annuel est établi conjointement entre l'organisme tête de réseau et le CETE puis communiqué à la DRAST. Le CETE y fera figurer la liste des commandes directes qui lui seront parvenues dans le cadre de sa mission d'équipe ressource.

Tous les 3 ans, l'organisme tête de réseau et le CETE de rattachement de l'ER procèdent conjointement à un bilan de la mise en oeuvre du protocole puis le communiquent à la DRAST. Ce bilan contient une analyse des demandes, acceptations et refus de prestations pour le compte d'autres CETE.

3.2 Le groupe permanent d'évaluation des équipes ressources (GPEER)

Le groupe permanent d'évaluation des équipes ressources (GPEER) est animé par un directeur de CETE. Il est composé de représentants des CETE, des organismes têtes de réseau, de la DGPA et de la DRAST.

Il examine les points essentiels des bilans annuels et triennaux des ER.

Le GPEER évalue les ER arrivées à cinq ans d'existence dans l'année en cours. A cet effet, il réalise chaque année une campagne d'évaluations d'ER et en présente le bilan à la réunion la plus proche du Comité de suivi stratégique.

Il soumet au comité de suivi stratégique les décisions de création, reconduction ou suppression de chaque ER.

En outre, le GPEER est chargé de proposer, à chaque fois que cela lui apparaîtra nécessaire, des décisions plus générales s'appliquant à l'ensemble des équipes ressources. Il fait notamment des propositions sur le management collectif des ER en vue de mieux les intégrer dans un fonctionnement en réseau ou sur la communication spécifique des ER.

3.3 Evaluation des équipes ressources

Sauf cas particulier, une équipe ressource est évaluée tous les 5 ans. La méthodologie d'évaluation des équipes ressources est décrite en annexe à la présente charte.

L'évaluateur d'une équipe ressource est désigné par le GPEER ou son président. Pour une même évaluation et dans un souci d'indépendance, l'évaluateur ne peut pas relever du même CETE que celui de l'équipe ressource.

Les consultants experts peuvent être évaluateurs. Les cadres notamment de 2^{ème} niveau des CETE, intervenant à titre occasionnel, seront également sollicités afin de contribuer à la diffusion de l'information sur les ER et de la culture de l'évaluation.

Un équilibre entre ces deux types de populations sera recherché dans la composition du groupe d'évaluateurs pour chaque campagne annuelle d'évaluations d'ER.

Le caractère de spécialiste du domaine dans lequel intervient l'ER à évaluer ne doit pas être un motif pour récuser un évaluateur.

L'évaluateur conduit sous sa responsabilité l'évaluation de l'ER : il prend contact avec l'ER, le directeur de CETE concerné et les organismes têtes de réseau concernés notamment pour définir le rôle et les modes d'intervention de chacun et s'accorder sur certains points : dates de déroulement de l'évaluation, communication des documents, etc..

A sa demande, il peut se faire assister par un consultant expert d'un CETE qui lui apporte sa contribution, notamment sous forme d'aide méthodologique.

Le responsable de l'équipe ressource communique les documents nécessaires à l'évaluation, notamment le bilan d'activité à 3 ans, ainsi que tout autre élément qui pourrait lui être demandé par l'évaluateur.

Les organismes têtes de réseau concernées élaborent leurs contributions, permettant notamment d'éclairer sur la pertinence des objectifs scientifiques et techniques, la qualité scientifique et technique de la production et sur la production de méthodologies de pointe, et les communiquent à l'évaluateur.

Le rapport est rédigé selon une procédure contradictoire avec l'équipe ressource et les organismes têtes de réseau. L'équipe ressource n'assiste pas à la présentation du rapport au GPEER.

Le projet de décision sur le label et le projet de recommandations sont établis par le GPEER à partir d'une proposition de l'évaluateur, et sont soumis pour décision au comité stratégique, qui reçoit également copie du rapport d'évaluation et du bilan d'activité.

* *
*

Annexes

4. Annexes

4.1 Annexe 1 : Création et suppression d'une équipe ressource

Création et suppression d'une équipe ressource

Le processus de création est le suivant :

- 1- Le directeur du CETE concerné adresse la demande de constitution d'une équipe ressource à la DRAST. Il s'agit d'une lettre d'intention précisant en particulier le domaine et le type d'intervention de l'ER envisagée.
- 2- La DRAST consulte les autres organismes du RST12, en particulier les services têtes de réseau (TdR), en leur posant la question de l'opportunité de lancer un processus de création de l'équipe, sans engagement financier à ce stade. Les réponses, notamment négatives, devront être argumentées.
- 3- La DRAST présente le dossier dans sa totalité (demande d'origine, différents avis, etc.) en comité de suivi stratégique. Celui-ci débat de l'opportunité d'inscrire l'ER sur le tableau de bord des ER. L'inscription par la DRAST au tableau de bord correspondant constitue le point de départ de la création de l'ER.
- 4- Le CETE et les organismes têtes de réseau, et DAC le cas échéant, concernés rédigent et signent un protocole. Un exemplaire du protocole signé est adressé à la DRAST qui le diffuse en copie dans les meilleurs délais aux membres du Comité de suivi stratégique et du GPEER.

Le protocole doit clairement expliciter les engagements financiers de chaque organisme tête de réseau ou DAC ainsi que les engagements du CETE en matière de disponibilité de l'ER à l'égard de chacun des organismes têtes de réseau ou DAC, et des autres CETE. Ces engagements doivent être exprimés annuellement pour au moins 3 ans par chaque partie prenante au protocole (en k€ pour chaque organisme tête de réseau ou DAC et en agents.mois pour le CETE).

- 5- Un examen du 1^{er} bilan à 3 ans et de l'appréciation de l'organisme tête de réseau (sur la qualité scientifique et technique de la production et la production de méthodologies de pointe), ou si nécessaire une évaluation, est effectué par le GPEER qui émet un avis sur la pérennité ou non de l'ER en vue d'une décision du Comité de suivi stratégique.

La suppression d'une ER obéit au même processus que la création.

Le vocabulaire est alors le suivant :

- suspension de l'ER : le label est suspendu pendant une période donnée, mais le protocole reste valable et l'ER figure au tableau de bord ;
- annulation du protocole de l'ER : un nouveau protocole doit être élaboré avec le même processus que celui d'une création mais l'ER reste pour mémoire dans le tableau de bord ;
- suppression : l'ER est retirée du tableau de bord.

4.2 Annexe 2 : Bilan périodique des équipes ressources

Bilan périodique des équipes-ressources
--

Nom de l'équipe-ressource :

Période concernée par le bilan :

[année(s) concernée(s) ou dates de début et de fin de période]

Tableaux à remplir

1 - carte d'identité de l'équipe-ressources

2 - bilan quantitatif de l'activité

3 - bilan qualitatif de l'activité

1 - carte d'identité de l'équipe ressources

Rubrique	Contenu du protocole
Domaine de l'équipe-ressources	
Nom de l'équipe-ressources	
Date de signature par tous les protagonistes	
Service(s) tête de réseau signataire(s) ¹	
CETE signataire(s)	
Composition de l'équipe en A+, A, TS... ²	
Nom du responsable de l'équipe	
Nom du correspondant dans le(s) service(s) tête de réseau	

¹ En faisant apparaître le service pilote

² Il s'agit ici de compter le nombre de personnes (plus les postes vacants le cas échéant)

2 - bilan quantitatif de l'activité

Rubrique	Contenu du protocole	Réalisé³
Investissement matériels lourds nécessaires		
Ressource disponible en homme-mois totale		
Montant de chiffre d'affaires correspondant		
Montant de chiffre d'affaires pour les commandes des services tête de réseau		
Montant de chiffre d'affaires pour les commandes des autres CETE		
Montant de chiffre d'affaires pour les commandes du ministère de l'Équipement ou de tiers, hors de la zone d'action		

³ En cas de bilan sur plusieurs années, préciser le réalisé par année
Équipes ressources - Charte renouvelée du 6 avril 2005

3 - bilan qualitatif de l'activité

Rubrique	Contenu⁴
Actions menées pour faire connaître l'ER dans et hors de la zone d'action (distinguer les deux)	
Difficultés rencontrées par le CETE pour mener son action dans et hors de sa zone d'action (distinguer les deux)	
Attentes vis-à-vis des services tête de réseau ou des autres CETE (distinguer les deux)	
Appréciation du CETE sur l'intérêt de proposer une offre hors de sa zone d'action et de maintenir l'ER	
Autres	

⁴ En cas de bilan sur plusieurs années, préciser le contenu par année
Equipes ressources - Charte renouvelée du 6 avril 2005

4.3 Annexe 3 : Méthodologie d'évaluation d'une équipe ressource

Méthodologie d'évaluation d'une équipe ressource

Objectifs et contenu de l'évaluation

L'évaluation a pour objectifs de :

- formuler une appréciation sur l'équipe, en regard de sa conformité au label d'équipe ressource, de son utilité, de sa pérennité et de la qualité de sa production ;
- aider l'équipe à progresser ;
- valoriser l'équipe et les agents qui la composent ;
- contribuer à identifier des pistes de progrès pour l'ensemble des équipes-ressources.

L'évaluation porte sur les 10 points suivants :

1. conformité de la production aux objectifs poursuivis par la labellisation ;
2. pertinence de ces objectifs en regard de la stratégie du RST et de la demande sociale ;
3. interventions hors zone (cf. charte des équipes ressources) ;
4. dispositifs de collaboration inter-CETE pour favoriser ces interventions ;
5. production de méthodologies de pointe ;
6. qualité scientifique et technique de la production ;
7. respect du protocole ;
8. pérennité de l'équipe, en particulier en termes de ressources humaines ;
9. difficultés rencontrées ;
10. intérêt de la labellisation d'équipe ressource vue par les agents qui la composent.

L'évaluation sur les points 1, 3, 4, et 7 est effectuée par l'évaluateur, à partir des documents établis par l'équipe ressource et par référence au protocole.

Les points 2, 5, 6 sont éclairés par la tête de réseau et communiqués à l'évaluateur.

Les points 8, 9 et 10 sont recueillis par l'évaluateur auprès de l'équipe ressource et de la hiérarchie lors des entretiens.

Résultats de l'évaluation

L'évaluation s'appuie notamment sur le bilan d'activité à 3 ans (produit avant l'évaluation) et débouche sur 3 documents :

- un rapport d'évaluation, qui vise principalement à répondre aux 10 questions faisant l'objet de l'évaluation avec une synthèse en 1 page;
- une fiche récapitulative, dont le cadre figure en annexe 1, comportant notamment :
 - une présentation succincte de l'ER
 - le rappel du motif de l'évaluation
 - un projet de décision sur le label d'équipe ressource, avec 3 options :
 - conformité ;
 - conformité sous réserves (avec des réserves explicites et levables) ;
 - non-conformité (avec proposition de suites à donner) ;

- un projet de recommandations, propres à l'équipe ressource ou de portée générale, pouvant s'adresser à l'équipe ressource, aux DAC, aux têtes de réseau, aux autres CETE, et portant notamment sur les évolutions à apporter au protocole.

Durée de l'évaluation

L'objectif visé est de procéder à une évaluation en environ 3 jours :

- 1 jour de préparation et de prise de connaissance des documents proposés par l'équipe ressource (et des aides méthodologiques à l'évaluation si l'évaluateur est occasionnel) ;
- 1 jour d'entretiens ;
- 1 jour pour préparer le rapport et le présenter au GPEER.

En cas d'ER nécessitant une durée d'évaluation plus longue (nombre important d'entretiens, complexité de la situation de l'ER, etc.), l'évaluateur ne dépassera pas 5 jours au total.

Méthodologie de l'évaluation

Le bilan d'activité à 3 ans, pièce fondamentale pour l'évaluation, est établi par l'équipe ressource puis communiqué aux organismes têtes de réseau concernés qui font part de leurs observations à l'équipe ressource et à l'évaluateur.

La procédure comprend des entretiens avec l'équipe ressource et sa hiérarchie et avec les organismes têtes de réseau. Ces entretiens sont réalisés par l'évaluateur. Ils se déroulent séparément, en 3 phases au moins : équipe ressource, hiérarchie, et organisme(s) tête(s) de réseau.

La DRAST consulte par écrit les autres CETE sur la base d'un canevas de questionnaire précisé en fonction du cas d'espèce rencontré.

Le projet de rapport est établi par l'évaluateur. Il se fonde sur :

- les documents établis par l'équipe ressource, notamment le bilan d'activité à 3 ans
- les documents établis par les têtes de réseau, notamment leurs observations sur le bilan à 3 ans de l'équipe ressource et leurs avis spécifiques sur l'ER (objectifs, qualité de la production, méthodologies de pointe, etc.)
- les avis des autres CETE
- les documents fournis par la DRAST
- les entretiens réalisés par l'évaluateur

Les questions relatives notamment à la pertinence des objectifs scientifiques et techniques de l'équipe ressource, à la qualité scientifique et technique de la production et à la production de méthodologies de pointe sont traitées par les seules têtes de réseau concernées. Les documents produits à cet effet sont indispensables pour l'évaluation.

Le rapport fait l'objet d'une procédure contradictoire avec l'équipe ressource et les organismes têtes de réseau. Il devient alors définitif. Il est présenté par l'évaluateur au GPEER.

4.4 Annexe 4 : Evaluation - questionnaire CETE

Evaluation des équipes ressources – Questionnaire CETE

Merci de bien vouloir remplir ce questionnaire et l'adresser à l'évaluateur correspondant qui s'engage à traiter confidentiellement les réponses. Seule une synthèse en sera diffusée.

CETE consulté :

Nom du rédacteur de la fiche :

ER objet du présent questionnaire

ER	Têtes de réseau	Evaluateur

En cas de choix, rayer ou supprimer la (les) mention(s) inutile(s)

■ Connaissez vous cette équipe ressource ? Oui - Non

■ Faites vous appel à cette équipe ressource ? Oui - Non

- Si non pourquoi ?
- Si oui, quelles appréciations portez-vous sur ses prestations ?

	Très bien	Bien	Insuffisant	Très Insuffisant
disponibilité				
Coût				
valeur ajoutée				

Mettre une croix par ligne dans la case choisie

- Commentaires :

■ Envisagez vous de faire appel à cette équipe ressource prochainement ? Oui - Non

■ Dans le champ d'expertise de cette équipe ressource, disposez vous en interne de moyens mobilisables ?

Oui – Non – Ne sait pas
Si oui Lesquels

■ Dans le champ d'expertise de cette équipe ressource, faites vous appel à d'autres prestataires ?

Oui – Non – Ne sait pas
Si oui ou non Pourquoi ?

■ Avez-vous des remarques ou propositions à formuler ?

- **L'expertise de l'équipe ressource vous paraît-elle présenter une utilité stratégique pour notre ministère ?**

Oui – Non – Ne sait pas
Si oui ou non Pourquoi ?

- **L'expertise de l'équipe ressource vous paraît-elle apporter une plus-value dans les activités du ministère ?**

Oui – Non – Ne sait pas
Si oui ou non Pourquoi ?

- **L'expertise de l'équipe ressource vous paraît-elle être en cohérence avec les activités des ERA dont vous avez connaissance ?**

Oui – Non – Ne sait pas
Si oui ou non Pourquoi ?

4.5 Annexe 5 : Evaluation - canevas du rapport d'évaluation

Evaluation – canevas du rapport d'évaluation

1. **SYNTHESE DU RAPPORT (1 PAGE)**.....
2. **PRESENTATION DE L'EQUIPE RESSOURCE**.....
 - 2.1 CHAMP DE COMPETENCES DE L'EQUIPE RESSOURCE
 - 2.2 MISSIONS OU OBJECTIFS DE L'EQUIPE RESSOURCE
 - 2.3 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DE L'EQUIPE RESSOURCE
 - 2.4 AUTRES ELEMENTS
3. **EVALUATION DE L'EQUIPE RESSOURCE**
- 3.1 INTERVENTIONS HORS ZONE
- 3.2 CONFORMITE AU PROTOCOLE DE L'ER COURS D'EAU
- 3.3 CONFORMITE DE LA PRODUCTION AUX OBJECTIFS POURSUIVIS PAR LA LABELLISATION
- 3.4 PERTINENCE DE CES OBJECTIFS EN REGARD DE LA STRATEGIE DU RST ET DE LA DEMANDE SOCIALE
- 3.5 DISPOSITIFS DE COLLABORATION INTER-CETE POUR FAVORISER CES INTERVENTIONS
- 3.6 PRODUCTION DE METHODOLOGIES DE POINTE
- 3.7 QUALITE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE DE LA PRODUCTION
- 3.8 PERENNITE DE L'EQUIPE, EN PARTICULIER EN TERMES DE RESSOURCES HUMAINES
- 3.9 DIFFICULTES RENCONTREES
- 3.10 INTERET DE LA LABELLISATION D'EQUIPE RESSOURCE VUE PAR LES AGENTS QUI LA COMPOSENT
4. **CONCLUSIONS**.....
 - 4.1 PROPOSITION DE DECISION ET DE RECOMMANDATIONS POUR L'ER.....
 - 4.2 RECOMMANDATIONS POUR L'AMELIORATION DU DISPOSITIF DES ER.....
 - 4.3 RECOMMANDATIONS POUR L'AMELIORATION DE LA METHODOLOGIE D'EVALUATION.....
5. **ANNEXES**.....
 - 5.1 PROTOCOLE DE L'ER.....
 - 5.2 BILAN A 3 ANS DE L'ER
 - 5.3 CONTRIBUTIONS DES ORGANISMES TETES DE RESEAU
 - 5.4 SYNTHESE DES CONTRIBUTIONS DES AUTRES CETE
 - 5.5 LISTE DES PERSONNES CONSULTEES
 - 5.6 GLOSSAIRE

4.6 Annexe 6 : Evaluation - fiche de proposition

Evaluation - Fiche de proposition

ER "Nom de l'ER"

Identité Protocole signé le

Organisme :	
Composition de l'ER :	
Organismes têtes de réseau :	
Domaines d'intervention :	
Type d'intervention :	
Chiffres d'affaire	Année n-1 :k€ Année n-2 :k€ Année n-3 :k€

Evaluation

Motif :

Evaluateur :

Période d'évaluation :

Projet de décision

date :

1- Proposition de décision pour l'ER :

à déterminer entre les 3 possibilités suivantes :

- conformité ;
- conformité sous réserves (avec des réserves explicites et levables) ;
- non-conformité (avec proposition de suites à donner) ;

2- Recommandations pour l'ER :

Recommandations visant à améliorer l'ER en elle-même (organisation, fonctionnement, etc.) et dans son environnement.

3- Recommandations pour l'ensemble du dispositif des ER :

Recommandations visant à améliorer le dispositif d'ensemble des ER et le dispositif d'évaluation

4.7 Annexe 7 : Campagne annuelle d'évaluations d'équipes ressources

Campagne annuelle d'évaluations d'équipes ressources

Etapes	Actions
1	Désignation des équipes ressources à évaluer Sur proposition du GPEER, le Comité de suivi stratégique valide la liste des équipes ressources à évaluer pour l'année suivante. La DRAST diffuse cette liste auprès des organismes et équipes concernés.
2	Désignation des évaluateurs Sur propositions des directeurs et des consultants experts des CETE consultés par la DRAST, le président du GPEER désigne les évaluateurs de la campagne annuelle d'évaluations. Il désigne également le coordonnateur des évaluateurs de la campagne. La DRAST diffuse ces désignations notamment aux équipes ressources et organismes concernés en les invitant à produire leurs documents (bilan triennal, appréciation sur la production de pointe, questionnaire CETE, etc.).
3	Réunion de lancement de la campagne La DRAST organise la réunion de lancement de la campagne rassemblant notamment le président du GPEER, les évaluateurs et le coordonnateur.
4	Evaluation des équipes ressources Les évaluateurs prennent les contacts nécessaires pour recueillir les documents et réaliser les entretiens nécessaires avec les personnes concernées. Chaque évaluateur rédige un rapport d'évaluation provisoire et le communique au responsable de l'équipe ressource, au directeur du CETE de rattachement et aux organismes têtes de réseau concernés (avec copie pour le coordonnateur et la DRAST) pour observations et compléments éventuels sous un mois (procédure contradictoire).
5	Rapport d'évaluation Chaque évaluateur rédige le rapport définitif et le transmet aux intéressés : Directeur du CETE de rattachement, organismes têtes de réseau, ER, coordonnateur de la campagne d'évaluation, DRAST (qui le communique aux membres du GPEER)
6	Propositions du GPEER Le GPEER auditionne chacun des évaluateurs (présentation du rapport, réponses aux questions, etc.), délibère et élabore les propositions de décisions relatives aux ER évaluées.
7	Décisions du Comité de suivi stratégique Au vu des propositions du GPEER, le Comité de suivi stratégique prend les décisions relatives aux ER évaluées. La DRAST notifie ces décisions aux personnes et services concernés.

4.8 Annexe 8 : logigramme d'une campagne d'évaluation

Logigramme d'une campagne d'évaluations d'équipes ressources

	Acteurs	Documents à utiliser	Actions	Destinataires ou cibles	Copie
Préparatifs	DRAST		courrier d'information sur la campagne	CETE, ER, TdR	Evaluateurs
	DRAST		réunion de lancement de la campagne	Evaluateurs	
	DRAST	Questionnaire évaluation ER	envoi questionnaire CETE	CETE	
	ER	cadre de bilan périodique des ER	envoi des bilans triennaux	évaluateurs, TdR	coordonnateur, DRAST
	CETE		remplir questionnaires CETE	évaluateurs, TdR	coordonnateur, DRAST
	TdR		observations sur bilans triennaux (qualité scientifique & méthodologique)	évaluateur, ER	coordonnateur, DRAST
Evaluations	Evaluateurs		examens des documents		
	Evaluateurs		synthèses des réponses aux questionnaires CETE		
	Evaluateurs	grille de questionnement	entretiens	ER, Dir. CETE, TdR	
	Evaluateurs	cadre de rapport	projets rapports	Dir. CETE, ER, TdR	coordonnateur, DRAST
	Dir CETE, ER, TdR		observations sur projets rapports	évaluateurs	
	Evaluateurs		rapports définitifs	Dir. CETE, ER, TdR	coordonnateur, DRAST
	Evaluateurs	cadre de proposition de décision	propositions de décisions	DRAST, Coordonnateur	
Décisions	Evaluateurs	cadre de présentation du diaporama	présentations pour projets de décisions	GPEER	
	DRAST		présentations pour décisions	CSS	
	DRAST		notifications	Dir. CETE, ER	TdR, coordonnateur

Coordonnateur : coordonnateur de la campagne d'évaluation (consultant expert de CETE)

DRAST : le chargé de mission des ER au sein de la sous-direction DST

4.9 Glossaire

AUH	Aménagement Urbanisme Habitat (domaine d'activité du RST)
CERTU	Centre d'Etudes sur les Réseaux, les Transports, l'Urbanisme et les constructions publiques
CETE	Centre d'Etudes Techniques de l'Equipement
CETMEF	Centre d'Etudes Techniques Maritimes Et Fluviales
CSS	Comité de Suivi Stratégique (réunion bimestrielle des directeurs du RST12 présidée par le directeur de la DRAST)
DAC	Direction d'Administration Centrale
DGPA	Direction Générale du Personnel et de l'Administration
Dir. CETE	Directeur de CETE
DRAST	Direction de la Recherche et de l'Animation Scientifique et Technique
DREIF	Direction Régionale de l'Equipement d'Ile-de-France (la composante RST de la DREIF est constituée des activités routières, hors tracés, d'un CETE)
DST	sous-direction du Développement Scientifique et Technique (DRAST)
ER	Equipe Ressource
ERA	Equipe de Recherche Associée (les ERA sont pour la plupart associées au LCPC, une ERA étant associée au CETMEF)
GPEER	Groupe Permanent d'Evaluation des Equipes Ressources (présidé par un directeur de CETE et composé de représentants des organismes du RST12 et de la DRAST)
LCPC	Laboratoire Central des Ponts et Chaussées
LRPC	Laboratoire Régional des Ponts et Chaussées (unité de CETE)
PAS	Programme d'Actions Structurantes (élément du dispositif de pilotage du RST12 destiné à proposer des actions qui présentent un caractère structurant pour ce réseau)
RST	Réseau Scientifique et Technique de l'Equipement (une trentaine d'organismes)
RST12	les 12 organismes suivants : 7 CETE, DREIF, CERTU, CETMEF, LCPC et SETRA
SETRA	Service d'Etudes Techniques des Routes et Autoroutes
STC	Service Technique Central
TdR	organisme Tête de Réseau (organisme chargé d'animer, dans son domaine, sur le plan scientifique et technique, le réseau des CETE. Aujourd'hui : CERTU, CETMEF, LCPC et SETRA)

Tour Pascal A
92055 La Défense cedex

Réseau
Scientifique
et Technique
de l'Équipement



**Ministère des Transports, de l'Équipement,
du Tourisme et de la Mer**

Secrétariat général

Direction de la recherche et de l'animation scientifique et technique
Sous-direction du développement scientifique et technique

Tour Pascal B – 92055 La Défense cedex
Tél : 01 40 81 63 49 – mél : dst.drast.sg@equipement.gouv.fr