

Synthèse des réunions du GT Administration

- 1. Les métiers de l'administration : les enjeux, les évolutions des processus et des outils, axes principaux, implications dans les projets associés, valeur ajoutée, effectifs existants.*
- 2. Contexte: Interactions avec les instances administratives des tutelles. Liens avec les autres laboratoires.*
- 3. Objectifs: Vision d'avenir sur les évolutions du métier, les expertises à conserver, acquérir (ou à externaliser)... qui permettraient d'améliorer la qualité de service.*
- 4. Organisation de l'administration dans les 5 laboratoires : points communs et différences.*
- 5. Eléments statistiques. Identification RH et indicateurs factuels de l'évolution des forces /moyens.*

• 1 - LES METIERS DE L'ADMINISTRATION

• **Périmètre**

La première question qui s'est posée au groupe de travail concerne le périmètre des métiers de l'administration qu'il convenait de prendre en considération en raison des différentes organisations des laboratoires concernés. La logistique et la communication ont leur propre groupe de travail et les participants proposent de ne pas inclure ces domaines dans de la réflexion autour du groupe de travail administration. Il a donc été décidé de se limiter aux métiers de la BAP J.

Les domaines métiers qui ont été listés sont les suivants :

Gestion financière, Gestion des ressources humaines, Formation permanente, Gestion administrative de projet, Assistance, Juridique.

Les autres domaines de métiers tels que la logistique, la valorisation, les achats ou le patrimoine voire l'assurance qualité renvoient à d'autres groupes métiers dont les réflexions compléteront celles du groupe métiers Administration.

• **Les enjeux pour les métiers de l'Administration**

Parmi les « enjeux » énumérés par les membres du groupe administration, certains s'inscrivent dans la définition des missions induites par l'activité support de l'Administration. D'autres, en revanche caractérisent les modalités actuelles ou souhaitées de l'exercice de cette activité.

- **Support et accompagnement de la recherche**

Par essence, le support et l'accompagnement de la recherche correspondent à ce qui définit l'existence même de l'activité de l'Administration au sein des labos. Le rappel de cette mission au titre des enjeux s'inscrit dans la volonté d'un maintien de l'accompagnement, ce qui exclut de facto à contrario un détachement de la recherche lequel serait ressenti comme une perte de sens pour les personnels administratifs.

- **Maintenir une proximité avec les chercheurs, les ingénieurs et les techniciens**

La notion de proximité est un élément saillant et récurrent dans les discussions du groupe de travail. Les agents y sont très attachés.

Elle apparaît à la fois comme un élément activement souhaité mais aussi comme le corolaire du lien d'attachement à la recherche et le gage de qualité dans le cadre de ce lien Administration/Recherche. Il s'agit ici de préserver le lien humain et « la culture labo ». Les discussions ont fait émerger la crainte de la perte supposée de cette proximité ou d'absence de développement de cette dernière au regard du changement

potentiel de format des laboratoires existants. Une probable insuffisance future de personnels administratifs pour assurer ce lien a été soulevée.

- **S'adapter aux évolutions et aux changements pour continuer à faire fonctionner les laboratoires**

Un des enjeux identifiés est celui de l'adaptation des métiers aux changements et aux évolutions. Cet enjeu s'il n'est pas propre à l'Administration, entraîne de nombreuses conséquences sur son activité ou sur les modalités de son organisation. L'adaptation au changement passe par plusieurs types d'actions :

- la formation des agents administratifs,
- l'évolution des outils informatiques dédiés au travail de ces derniers (parfois les deux sont liés).

Lorsque cet enjeu a été débattu, le souhait d'une meilleure reconnaissance des différents niveaux de qualification des agents a été évoqué.

Il est par ailleurs noté que l'évolution de l'environnement de travail (processus, outils...) va entraîner la disparition de pans d'activités et faire émerger de nouveaux besoins. Dans le cas de métiers émergents ou non encore reconnus, il convient de faire évoluer les fiches emplois-type (gestion de projet par exemple).

Le changement est souvent perçu par les membres du groupe de travail comme étant exogène, car les laboratoires ne le maîtrisent pas. Il est perçu plus comme une contrainte que comme une opportunité suite à l'état des lieux sur l'évolution des processus et des outils (voir supra).

- **Etre force de proposition et améliorer les processus internes**

Etre force de proposition n'est pas un enjeu spécifique à l'Administration. Il prend néanmoins tout son sens dans l'amélioration des processus compte tenu du caractère transverse de l'administration.

- **Maintenir une offre de service à iso périmètre**

Avec une évolution défavorable de la pyramide des âges, en particulier au LAL, l'enjeu est de maintenir l'offre de services que l'Administration peut offrir aux personnels. Afin d'assurer la continuité de service, il est nécessaire de valoriser la polyvalence des administratifs dans les laboratoires, les domaines d'activités se recoupant de plus en plus. Il convient par ailleurs d'harmoniser les procédures et les outils locaux labos. La polyvalence et l'expertise sont des éléments nécessaires mais difficiles à mettre en œuvre simultanément. Il est entendu qu'à défaut d'un maintien d'effectif suffisant, l'offre de service proposé par les services administratifs des laboratoires tendra à se réduire.

- **Valeur ajoutée**

La question s'est posée de savoir s'il pouvait y avoir une recherche sans administration ?

Toutefois, la valeur ajoutée a été identifiée principalement par :

- Un gain de temps pour les chercheurs. La présence des administratifs permet aux chercheurs de se consacrer au travail de recherche et de ne pas se noyer dans les procédures administratives.
- La « Culture Laboratoire » : les administratifs des laboratoires sont sur le terrain, et ont cette connaissance précise et approfondie des équipes et de leurs projets. La proximité de l'administration au cœur des équipes et des groupes permet de mieux connaître et comprendre les besoins des ingénieurs/chercheurs et de les « traduire » aux services centraux. Cette culture laboratoire révèle la réelle proximité de l'Administration dans les unités.
- Temps de réponse / demandes des personnels (chercheurs et ITA): rapidité et fluidité de traitement des demandes.

- **2 - CONTEXTE**

- Besoin de définir clairement le périmètre d'action du laboratoire et celui de la délégation
- Dans les petites structures, proximité avec les tutelles de l'ensemble des agents des services administratifs, dans les grandes structures, seulement les services administratifs
- Structurations complexes : CNRS DR4, le siège, l'IN2P3, Universités (problèmes de coordination, d'interlocuteurs dédiés, complexité des services de l'université)
- Manque d'interlocuteurs, pas de réponse,

- Turn over dans les services centraux de la délégation et du siège
- Problème d'attractivité dans les recrutements (primes, salaires, hiérarchie...)

Le système de fonctionnement avec la DR et les services centraux repose sur des procédures standardisées sensées réduire le temps de traitement des flux. Il apparaît que les laboratoires ont beaucoup de cas particuliers à traiter, ce qui génère un surcroît de travail et une difficulté de communication avec la DR et les services centraux. Par ailleurs les procédures et outils calibrés par ces instances ne sont pas forcément adaptés aux labos. Un besoin d'aide, de conseils et d'interlocuteurs identifiés s'avère indispensable pour les services administratifs des labos.

Il est noté que contrairement aux idées reçues, le déploiement d'outils informatiques ne compense pas les baisses d'effectifs et peut même amener à une certaine aliénation (workflows ou tâches répétitives).

• **3- OBJECTIFS**

• **Les évolutions des processus et des outils**

Un constat unanime traduit un certain désarroi partagé.

L'évolution des outils s'est réalisée au CNRS dans le cadre d'une multiplication accélérée depuis cinq ans par les services centraux, et ne communiquent pas entre eux.

Ce constat interroge sur la performance de ces outils notamment concernant le gain de temps. Certaines tâches sont effectivement supprimées mais les nouveaux processus dématérialisés en génèrent de nouvelles. Il a par ailleurs été noté que la mise en place de nouveaux outils entraîne aussi de la double saisie. Plus généralement, il est constaté que les laboratoires perdent la main sur le fonctionnement de ces outils et ne disposent plus de la maîtrise des processus. En parallèle, cette perte de maîtrise s'associe à une perte de proximité avec les interlocuteurs experts qui se situent en DR ou dans les services centraux car la communication passe uniquement par les outils (SCTD, IFSEM).

Il faut donc que les laboratoires s'imposent pour que leurs besoins soient pris en compte (ex : étapes de validation AEL).

Il existe un besoin de cartographier les processus et outils développés dans chaque labo et de voir ceux qui pourraient être partagés. On se rend compte que chaque labo a mis en place une organisation adaptée à ses spécificités.

• **PERSPECTIVE : Une nouvelle organisation**

Cela conduit à d'autres questions : où placer les points de contrôle pour ne pas rallonger les démarches administratives : à quel niveau le contrôle est utile ? Où sont les risques élevés ?

Il faudra aussi déterminer :

- des procédures pour fluidifier les échanges sans créer de risques
- les modalités destinées à monter le niveau de qualification des agents et donner plus de responsabilités dans les sous-structures
- Quelles activités dans les laboratoires, redéfinition du périmètre laboratoire / délégation.
- les activités qui peuvent être décentralisées / quelles sont celles qui doivent rester au niveau central ?

Il est apparu positivement qu'un changement de structure offrait la possibilité d'évolution et de changement de poste sur une structure plus importante (mutations internes).

Il est noté que dans une structure de taille moyenne il y a aussi des possibilités d'évolution des fonctions et responsabilités induites par un départ ou une arrivée mais aussi possibilité d'évolution sur un même poste en intégrant de nouvelles compétences ou en faisant évoluer le niveau de responsabilité.

• **4 - ORGANISATION DE L'ADMINISTRATION DANS LES 5 LABORATOIRES**

Le groupe de travail a dégagé trois activités principales illustrant à des degrés divers l'organisation des laboratoires, et a décidé de les cartographier dans le cadre de trois sous-groupes : RH, Finances et assistantes-secrétaires-gestionnaires

- **a : Ressources humaines(RH)**

Caractéristiques – indicateurs

	CSNSM	LAL	IPNO	IMNC	LPT
<i>DGG</i>	CNRS	CNRS	CNRS	Pas de DGG	Pas de DGG
<i>ETP bap J RH (hors administrateur)</i>	1	3	4	1	1
<i>Gestion des RH</i>	Centralisée	Centralisée - qq activités déléguées aux groupes ou divisions	Centralisée - qq activités déléguées aux 1 groupes ou divisions	Centralisée	Centralisée
<i>Formation permanente</i>	Rattachée au RH	Rattachée au RH	Rattachée au RH	Rattachée au RH	Rattachée au RH
<i>Recrutements permanents (y compris mobilité)</i>	3	8	7	0	0
<i>Recrutements non permanents</i>	8	40	40	4	4
<i>Stagiaires</i>	50	110	60	14	14

Points communs relevés dans la pratique des métiers RH	Différences importantes dans le domaine de la gestion RH (Essentiellement en lien avec la taille de l'unité et son organisation)
polyvalence – confidentialité – positionnement parfois délicat entre personnels et direction	DGG
gestion individuelle des personnels + gestion des emplois	Postes de management existants en bap J - RH (IPNO – LAL)
procédures CNRS	Gestion en portefeuille + domaine spécifique d'expertise (n'existe pas au CSNSM – IMNC – LPT car 1 seule personne)
bases de données CNRS + base de données développée par l'unité (File maker, ACCESS, Lsql, Excel)	Gestion de budget dédié à une activité (formation – gratification de stage)
gestion de personnels multi-tutelles	Suivi mensuel de l'activité RH – effectifs
activité en lien avec le service financier pour coordonner les dépenses (rémunération, gratification)	Outils informatiques : Geslab, Sifac
gestion de proximité	
nombreux contacts avec les utilisateurs	
nombreux contacts avec les tutelles	
tenue d'un tableau de bord RH	

- **b : Finances**

Inventaire des activités communes	
<p>A. GESTION DU BUDGET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévisions de budget, demande de moyen (dialog, eaom...) • Mise en place des crédits • Intégration, répartition, mutualisation des crédits au sein du laboratoire • Gestion de l'arborescence dans Geslab (origines, entités) • Transfert de crédits • Travaux de fin d'exercice 	<p>B. DEPENSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en concurrence, et procédure d'achats • Marchés • Marchés à procédure adaptée • Contrat de prestation de service • Création des fournisseurs • Demande d'achat • Commande • Service fait • Traitement des workflows • Suivi du règlement • Suivi du relevé d'opération (ROP) pour les cartes achat • Inventaire • Suivi des seuils des codes famille • Archivage

<p>C. MISSIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demande de mission • Réservation de transport, hébergement et location de véhicule • Validation des réservations • Demande de visa • Demande d'accord au Fonctionnaire Sécurité Défense • Demande d'avance sur mission • Etablissement de l'ordre de mission • Commande pour les droits d'inscription réglés par carte achat ou facture • Liquidation de la mission au vu de l'état de frais • Suivi du règlement de la mission • Suivi du Relevé d'opération carte logée • Suivi du Relevé d'opération carte achat 	<p>D. RECETTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Devis • Demande de facturation (à réception de la commande) • Envoi de la demande de facturation via Préstafast • Suivi du règlement des clients • Relance • Notification, répartition des crédits • Suivi des recettes de colloque • Sortie magasin (IPN/LAL)
<p>E. LES CONTRATS DE RECHERCHE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivi des appels à projet et diffusion au laboratoire • Aide au montage du contrat • Construction du budget du contrat • Aide à la saisie de la demande de contrat sur le site internet • Programmation des dépenses sur Sigfic • Suivi des déclarations de temps sur Tempo • Gestion des dépenses : commande, service fait, facture, workflows, règlement, missions • Suivi du contrat (date de fin, prolongation) • Justification du contrat intermédiaire et finale 	<p>F. PERSONNEL (CDD et Stagiaire)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Récupération des informations en lien avec le service RH • Vérification et intégration des commandes • Intégration des factures tous les mois • Suivi
<p>G. BILAN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tableaux de bord pour les tutelles • Tableaux de bord pour la direction pour le pilotage de l'unité 	

Conclusions sur la partie Finances :

- Plus de polyvalence des activités des gestionnaires financiers dans les petites unités
- Il y a quand même une polyvalence dans les grosses unités puisque les agents travaillent en binôme mais cette polyvalence porte sur densité d'activités moins large.
- Plus le laboratoire est petit et plus il y a de proximité avec les chercheurs, ingénieurs et techniciens .
- La présence des gestionnaires financiers est indispensable au sein des laboratoires.
- Les gestionnaires ont une expertise dans leur métier
- La finalité des activités est la même au sein de chaque unité même si la façon d'accomplir ces activités est différente.

• **c : Assistantes-secrétaires - gestionnaires**

Au LAL	Au PNO
<ul style="list-style-type: none"> • 1 assistante de direction • 5 (dont 1 CDD) gestionnaires de groupes 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 assistante de direction • 3 assistantes de division • 6 (dont 1 CDD) gestionnaires de groupes/plateformes
<p>Le laboratoire est structuré par service. Chaque service est géré administrativement par 1 gestionnaire.</p>	<p>Le laboratoire est structuré par division et par service. Chaque division est gérée administrativement par 1 assistante de direction et des gestionnaires de groupes/plateformes. Nous avons donc recensé 4 pôles d'activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assistance de direction de laboratoire • Gestion de groupes et/ou de plateformes • Assistance de direction de division • Assistance de projets

	Certaines des missions effectuées dans ces fonctions sont communes, mais d'autres sont bien spécifiques. Une personne peut avoir plusieurs casquettes.
--	--

Globalement : Les missions des « Assistantes de Direction » de l'IPNO et du LAL sont équivalentes. Nous pouvons imaginer que c'est également le cas à l'MNC, au CSNSM et au LPT. Par contre, de par la différence d'organisation du LAL et l'IPNO, les « Gestionnaires de Groupe » peuvent avoir des missions différentes, même si les activités principales sont les mêmes.

Dans le détail :

« Assistante de Direction »

- Assistanat de direction (agenda, missions...)
- Organisation (logistique) et participation aux réunions de direction avec suivi d'actions, aux réunions institutionnelles avec compte-rendu ainsi que la préparation des dossiers du Directeur d'Unité et du Directeur Adjoint.
- Organisation d'évènements/rencontres laboratoires exceptionnels(les) (prospectives, AG... visite au CERN de VIP...), gestion des inscriptions et négociations avec les directeurs des centres de conférence
- Organisation de COPIL (Comité de Pilotage) avec participants de laboratoires nationaux et internationaux pour les plateformes.
- Centralisation des données des instances d'évaluation des laboratoires
- Veille appels à projet (ANR, P2io...)
- Gestion des accords IN2P3 (accueil visiteurs, gestion du budget...)
- Gestion des diverses élections
- Dossiers d'évaluation : recensement des données, mise en forme des dossiers finaux.
- Diffusion d'informations et publication de documents sur le web extranet en relation avec le webmestre
- Responsabilité du budget « Direction » : passation des commandes, gestion des comptes

A l'IPNO, la veille et la diffusion des appels à projet est gérée par la cellule contrat et au LAL par l'assistante de direction (pas de cellule contrat).

A l'IPNO, l'Assistante de Direction est responsable du service accueil, courrier, salles : encadrement de l'agent en charge de, gestion des budgets, supervision de la logistique.

Au LAL les élections sont organisées par le SRH et par voie électronique, alors qu'à l'IPNO cette mission est prise en charge par l'assistante de direction.

« Gestionnaire de groupes et/ou plateformes »

Achats

Les commandes sont établies par les « gestionnaires de groupe » dans les 2 laboratoires.

Au LAL, une cellule « acheteurs » gère, avec le demandeur, les demandes de devis, les mises en concurrence... de tous les types d'achat.

A l'IPNO ce travail s'effectue au sein des groupes/projets avec les « gestionnaires de groupe ». Par conséquent, certaines gestionnaires sont amenées à compléter les documents associés aux commandes (FACO, justificatifs, PUMA...)

Missions

Les deux laboratoires fonctionnent différemment :

A l'IPNO les gestionnaires instruisent les dossiers missions (chiffrage, documents associés, signatures des responsables) et effectuent les réservations pour les missionnaires extérieurs.

Au LAL les missionnaires passent directement par le bureau des missions.

Organisation d'évènements : Meeting, workshop

Les différents évènements sont, à priori, organisés par les cellules communication avec l'appui des « gestionnaire de groupes ».

A l'IPNO, un certain nombre de ces évènements sont organisés dans les divisions. Les gestionnaires de groupes prennent en charge :

- *Les frais d'inscription via Azur Colloque (paramétrage)*
- *La logistique : réservation et organisation des salles, pauses : café, déjeuner et diner, réservation de bus*
- *Organisation et gestion des visites de plateformes*

RH

Demandes de stage : les dossiers sont construits par les gestionnaires de groupe dans les deux laboratoires.

A l'IPNO : Mise à jour de la base RH de l'IPN (stagiaires et visiteurs de courte durée) et de NSIP (Tableau de bord de la Gestion des projets et activités de l'IN2P3 – répartition EPT).

Gestion administrative : Missions complémentaires dues à l'organisation de l'IPNO

Des plateformes :

- *Contrôle l'exécution du budget et assure le suivi et l'analyse des dépenses via des tableaux de bord sur Excel*
- *Organisation et suivi des comités d'organisation des plateformes (logistique, documentations...)*
- *Gestion des plannings d'occupation des équipements*
- *Organisation des visites de physiciens étrangers : missions, réservation de chambre, accès infrastructure...*
- *Veille au suivi médicale des agents accédant en zones contrôlées*
- *Prestation de service : établissement des devis, des tarifications... suivi des recettes*
- *Prestation ULISSE*

Des directions de division :

- *Membre comité de direction division*
- *Encadrement de personnels*
- *Gestion des budgets et des demandes de ressources (AP et postes)*
- *Gestion des campagnes avancement (liste proposée, relecture de dossiers...)*
- *Dossiers d'évaluation : recensement des données de la division (highlight, publication, collaboration, FTE...)*

Management administratif de projets :

- *Contrôle l'exécution du budget et assure le suivi et l'analyse des dépenses*
- *Contribution à l'élaboration des marchés*
- *Gestion des plannings de projets (prototypes, in-kind, tests...)*

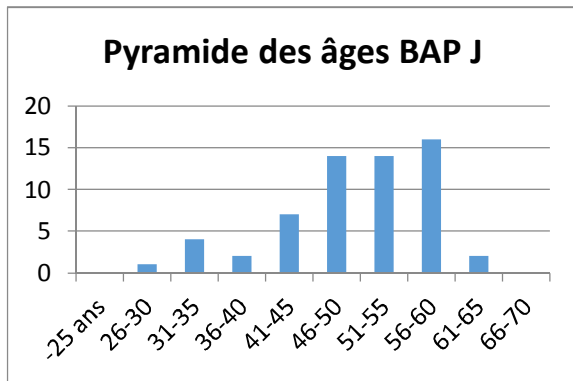
Quelques mots de la valeur ajoutée et des points forts de notre métier :

- Proximité,
- Indispensable,
- Implication, intérêts
- Permet de libérer du temps aux acteurs terrain,
- Meilleures compréhension du besoin du demandeur,
- Lien/Interface (de confiance) avec Direction/personnel/intervenants extérieurs /pivot
- Pluridisciplinaire, autonome et anticipation...
- Réactivité, esprit d'initiative et de rigueur, adaptation aux diverses sollicitations

- **5 - ELEMENTS STATISTIQUES**

Effectifs existants

Les données :



Labo	BAP J	Permanents	pourcentage
CSNSM	6	83	7,2%
IMNC	4	27	14,8%
IPNO	25	238	10,5%
LAL	19	229	8,3%
LPT	5	52	9,6%
Total	59	629	9,4%

L'analyse des données statistiques concernant la BAP J a conduit au constat suivant :

- Peu de recrutements depuis 5 ans : balance négative
- Pyramide des âges inquiétante : 1/3 des personnels a plus de 55 ans.

Cette présentation amène aussi un certain nombre de questions auxquelles il est difficile d'avoir des réponses :

- Combien de personnes par activité pour une gestion de qualité et de proximité ?
- Quel est le nombre minimum d'agents administratifs nécessaire
- Quelles sont les attentes des équipes de recherche et services dans le futur ?
- Nouvelles fonctions à définir ?