

Atelier "Fonctionnement et processus de décision" **(14h-16h30, 20 mars, Amphi 2, LPT, Bat 210) - Session I**

Introduction

L'animateur de l'atelier (Sébastien Descotes-Genon) présente brièvement les transparents d'introduction à l'atelier "Fonctionnement et processus de décision". Contrairement à l'Atelier Structure, l'objectif de cet atelier n'est pas de discuter les aspects "macro" d'organisation, mais d'identifier les acteurs et les chaînes de décision sur des aspects concrets de la vie de laboratoire -- afin de s'assurer que ces acteurs et chaînes de décision seront bien présents dans la structure cible.

L'atelier "Fonctionnement et processus de décision" vise donc à étudier les processus les plus courants de la vie d'un laboratoire, et à déterminer pour chacun les acteurs qui doivent intervenir (pour conseiller, pour décider) et l'ordre dans lequel ils doivent agir. Cette analyse doit aussi permettre de définir plus précisément les différents rôles, leur pertinence au sein d'une future structure unique, et leurs interactions (directeur technique, directeur(s) adjoint(s), chef(s) de service, chef(s) de groupe, CPL, conseil(s) de laboratoire et scientifique(s)...). Le niveau de subsidiarité entre les acteurs est aussi à préciser : toute décision n'a pas à transiter systématiquement par le directeur d'unité ou le conseil de laboratoire de l'unité. Cette analyse ciblée sur certains processus constituera le "délivrable" de l'atelier.

Cette analyse s'appuie évidemment sur l'expérience des participants de l'atelier concernant les fonctionnements actuels en cours dans les laboratoires de la Refondation. Mais il ne s'agit pas de faire la synthèse de ces processus, l'atelier peut identifier des alternatives nouvelles (acteurs, chaîne de décision) à des situations existantes qui ne sont pas satisfaisantes et qui pourraient être améliorées dans la structure cible.

Une première partie des transparents rappelle les propositions discutées au cours de l'Atelier Structure en termes d'organigramme global pour les aspects scientifiques et techniques. L'idée n'est pas de discuter ces structures (c'est le rôle de l'Atelier Structure), mais d'identifier les différents acteurs possibles dans certaines actions.

La présentation des transparents est l'occasion pour les participant.e.s de l'atelier d'ajouter des acteurs et des sujets aux listes initialement proposées (les transparents disponibles incluent ces ajouts). Dans la suite, par simplicité, on parlera de chercheurs et d'IT, mais les discussions englobent évidemment aussi les personnels universitaires correspondants (enseignants chercheurs et BIATS).

Processus liés aux activités de recherches

L'essentiel de la discussion porte ensuite sur les questions liées aux activités de recherche.

Une première discussion s'établit sur les définitions des structures pertinentes pour décrire les activités de recherche. On distingue assez rapidement :

- les groupes/axes de recherche : communauté de chercheurs partageant des intérêts scientifiques communs, avec des moyens récurrents pour l'animation scientifique du groupe/axe.

- les projets de recherche : activités de recherche ciblées (en temps et en moyens), pouvant impliquer des chercheurs et des ITs, au service de groupes/axes de recherche et/ou d'expériences.

Suivant les disciplines, les recouvrements entre groupes/axes de recherche et projets de recherche sont différents. Par exemple, en physique des particules, du fait de la taille et de la durée des expériences, les groupes/axes de recherche et les projets se structurent autour de grandes expériences internationales de longue durée, ce qui explique une structuration plus forte par expérience que par groupes/axes de recherche. Dans d'autres domaines, par exemple pour les astroparticules et la physique nucléaire, un groupe/axe de recherche regroupe souvent plusieurs expériences. De même il n'y a pas d'équivalence entre projets et groupes/axes de recherche. Parfois, il peut y avoir plusieurs projets pour un groupe/axe de recherche ou au contraire un projet au service de plusieurs groupes/axes de recherche.

En termes de fonctionnement on peut distinguer :

- le fonctionnement récurrent (FEI, anciennement SBNA), distribué par les instituts du CNRS auxquels les unités sont rattachées, couvrant entre autres les frais de fonctionnement des laboratoires. Une partie non affectée peut être arbitrée directement au sein du laboratoire (par exemple pour l'infrastructure).

- les projets "légers" pouvant être financés et soutenus en interne sur les ressources d'une UMR.

- les projets "lourds" financés sur des appels à projets spécifiques (AP IN2P3, ERM/MRM Paris-Sud...), des contrats de recherche...

On discute la phase de démarrage des projets "légers", quand une idée est encore au stade de l'expérimentation : le directeur de division/directeur associé peut avoir un rôle important pour impulser cette première phase (par des budgets spécifiques ?), avant que l'idée ne soit complètement développée et puisse passer en conseil scientifique pour validation (et demande de moyens supplémentaires). Dans cette phase initiale, l'implication des services techniques passe généralement par une discussion entre responsable de service/de groupe et le porteur du "projet".

Certain.e.s participant.e.s soulignent le déséquilibre entre la part directement arbitrable en interne aux UMRs, et celle, nettement plus large et d'utilisation contrainte, des contrats (ANR, UE, ...). Dans le premier cas, on peut réfléchir sur les mécanismes d'arbitrage au sein de l'UMR. Dans le deuxième cas, il faut réfléchir au mécanisme pour décider le soutien de l'UMR à la soumission d'un projet. Partant du principe que le taux de réussite des Appels à Projets n'est pas très élevé, les laboratoires déposent plus de projets que leurs moyens techniques ne leur permettraient si tous étaient acceptés. Certain.e.s participant.e.s soulèvent le risque de devoir procéder à des arbitrages si plusieurs projets étaient acceptés avec des contraintes techniques proches mais dans les faits il ne semble pas y avoir eu pour l'instant de problèmes majeurs dans nos laboratoires.

Il apparaît que les projets de recherche nécessitent deux types de validation initiale de la part de l'UMR : une validation scientifique (par le biais d'un Conseil Scientifique par exemple) et une validation des moyens techniques associés (par le biais d'un Directeur Technique par exemple). On mentionne le fait que ces validations doivent à la fois correspondre à un jugement sur le contexte global du domaine (il est intéressant/possible de faire ce projet du point de vue scientifique et technique actuel) mais aussi une appréciation du contexte local de l'UMR (il existe les ressources correspondantes pour accompagner ce projet au niveau du laboratoire). Même si les deux dimensions sont toujours prises en compte, ce ne sera pas toujours au même niveau, et les perspectives ne sont pas évidentes à conjuguer : par exemple, un Conseil Scientifique peut être plus

sensible au contexte scientifique et technique global, un Directeur Technique au contexte technique et humain local. Un deuxième paramètre à prendre en compte est la réactivité pour les appels à projets extérieurs : le dépôt de projets obéit à des calendriers souvent très tendus, avec un grand nombre de projets déposés et finalement refusés, ce qui rend complexe (voire irréaliste) une validation avant dépôt par un Conseil extérieur.

Pour la validation scientifique, le rôle d'un Conseil Scientifique extérieur est mentionné par de nombreux participant.e.s. Se posent alors plusieurs questions : pour une grande UMR couvrant un large champ scientifique, est-il réaliste de recourir systématiquement au même Conseil Scientifique pour toutes les questions ? comment décide-t-on du calendrier et l'ordre du jour de ce Conseil Scientifique ? quelles sont ses prérogatives vis-à-vis de la politique scientifique du laboratoire ? comment s'articule-t-il avec d'autres instances (conseil de laboratoire, comité de suivi de projets) ?

Pistes de discussion et fin de la réunion

Un point plus général soulevé est la communication des prises de décision : comment les agents sont-ils informés des décisions ? à quel(s) moment(s) ? La réponse est évidemment variable selon les différents processus considérés, mais elle doit faire partie intégrante de la réflexion sur les processus.

A 16h30, la réunion se termine. Au vu du travail à effectuer, les participant.e.s de l'atelier proposent d'effectuer plusieurs réunions à un rythme d'une fois tous les quinze jours. Le doodle mis en place identifie le créneau du mardi de 14h à 16h30 comme le plus approprié (avec l'exception du 3 mars, du fait de l'AG inter-laboratoires). Il est proposé de constituer pour chaque réunion un ordre du jour limité à quelques-uns des points présentés sur les transparents initialement, de façon à pouvoir préparer des discussions focalisées sur des thèmes spécifiques.