

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

Consultation du CR de la session précédente

Le CR est discuté brièvement

Chaines de décision "Recherche"

Attribution de moyens financiers et techniques à un groupe de recherche □

Il y a peu de financement et de moyens techniques attribués aux groupes de recherche de façon séparée des projets de recherche.

Attribution de moyens financiers et techniques à un projet de recherche

Il apparaît plusieurs moments assez différents dans la vie d'un projet de recherche :

- la phase de naissance/incubation relève souvent d'une décision du laboratoire, en avance de phase sur un éventuel soutien des tutelles
- la reconnaissance du projet par l'IN2P3 s'effectue par la participation à des appels à projets ou des discussions directes entre le porteur de projet et les DAS concernés. Les projets sont également discutés en conseil scientifique de l'IN2P3.
- la phase de financement (IN2P3 et/ou contrats) est relativement ciblée, et le laboratoire possède une marge plus faible dès ce moment.

La direction de l'Unité et le Conseil Scientifique doivent jouer un rôle important pour le soutien des projets pertinents dans la première phase. Le passage en Conseil Scientifique joue un rôle important pour confirmer l'intérêt d'un projet et le faire passer d'un statut de "discussion entre collègues" à celui de "projet reconnu au sein du laboratoire". Se pose la question de savoir à quel moment ce passage se fait (faut-il des critères précis ?) et à la demande de qui (direction de l'unité ? porteur du projet ?).

Attribution de moyens financiers et techniques pour les activités d'exploitation et de maintenance hors projet de recherche □

Pour les services techniques, il existe des activités transverses qui dépassent des projets de recherche ciblés : c'est le cas pour certaines activités de R&D et de veille technologique. Le budget correspondant est attribué annuellement par la direction après une discussion avec les services techniques. La ventilation du budget entre les différentes activités se fait ensuite au niveau des services techniques.

Dans la même catégorie, un deuxième point est abordé, celui du financement de la maintenance des plateformes par les services techniques, qui vient de différentes sources :

- pour les grandes plateformes, un financement spécifique peut être fourni par l'IN2P3 (20 à 30%)

- le laboratoire peut abonder avec des ressources propres (cas d'ALTO par exemple)
- parfois une facturation interne ou externe est utilisée (avec des recommandations de la part du CNRS)

L'attribution de moyens pour les plateformes sur ressources propres est effectuée par la direction de l'UMR en lien avec les services techniques concernés : il s'agit essentiellement d'une reconduction (avec une légère modulation) des budgets des années précédentes, une

fois les ressources externes connues.

Le processus d'attribution de moyens financiers pour des activités techniques est un processus en plusieurs étapes

- la préparation des EAOM passe par des remontées de demandes des services auprès de la direction du laboratoire
- les demandes sont arbitrées et interclassées par la direction avant d'être adressées aux tutelles
- en fonction des résultats obtenus auprès des tutelles, la direction fait de nouveaux arbitrages (soutien en ressource propre à certaines activités non financées par les tutelles)
- ces arbitrages sont rediscutés avec les services avec des ajustements à la marge
- le résultat est ensuite présenté au conseil de laboratoire pour validation

Dans le cadre de grandes unités, l'arbitrage de l'ensemble des équilibres doit-il être effectué par la direction ou doit-il y avoir seulement un pré-arbitrage de grandes masses arbitrées ensuite au sein des divisions ? Il est suggéré que la taille des projets doit aussi entrer en ligne de compte, avec un arbitrage global des grands projets au niveau de la direction, auquel s'ajoutent des moyens attribués/arbitrés par les divisions pour des actions plus locales. Le bon niveau de subsidiarité est un point délicat : il ne faut pas centraliser inutilement les décisions locales (missions pour les conférences...) mais il faut aussi éviter la constitution de groupes totalement autonomes effectuant des arbitrages d'ensemble complètement coupés de l'environnement plus global de l'UMR.

Il apparaît aussi que la direction doit pouvoir conserver une marge d'action au cours de l'année sous forme d'une réserve, c'est-à-dire une part du budget non arbitré au début d'année permettant de faire face à des besoins nouveaux ou mal pris en compte dans l'arbitrage global.

Au niveau de la direction, les arbitrages de ce type peuvent avoir lieu sous forme d'un directoire élargi (cf IPN avec direction + administration + directeurs de division). Il apparaît très important que le directoire prenant les décisions stratégiques d'arbitrage soit aussi en charge de l'exécution et du suivi opérationnel de ces décisions, pour garantir la cohérence entre les arbitrages initiaux et leur mise en place.

En relation avec les différentes organisations d'UMR unique envisagées par le GT structure, cela pose la question d'un comité de direction de grande taille (entre 10 [Options 1 et 3] et 15 personnes [structure 2]), qui peut limiter sa capacité de décision et d'action.

Attribution des activités au sein des groupes techniques

En principe, l'UMR possède une forte autonomie vis-à-vis de ses tutelles dans l'affectation de moyens humains existants pour des projets. Dans la pratique, l'affectation d'IT à un projet ou un autre ne se fait pas de manière directive, mais plutôt par des itérations successives entre les chercheurs porteurs de projet, les IT concernés, les chefs de service et la direction de l'UMR. Il n'y a pas d'échéance annuelle comme pour les moyens financiers. Ce mode de fonctionnement convient à l'ensemble des présents.

Suivi de l'activité des activités recherche (groupe, projet)

Les activités des groupes sont suivies globalement au fil des quinquennaux via l'AERES/l'HCERES et le Comité National. Le Conseil Scientifique peut jouer un rôle de suivi et également de détection de problèmes éventuels (cf cas du LAL). Pour les projets,

une structure intéressante est celle du Comité de Projets (l'IPN) : tous les 2 mois, ce comité présidé par le directeur passe en revue 2 projets, avec les partenaires du projet et des extérieurs choisis en fonction de leurs compétences.

Suivi de l'activité des groupes techniques

Un certain nombre d'actions de suivi "administratif" est effectué par les chefs de service à la demande des tutelles. Il ne semble pas utile de formaliser plus ce suivi au niveau des UMR : les chefs de service effectuent un suivi au quotidien, et contactent la direction du laboratoire en cas de problème spécifique.

Une tension inévitable existe entre le développement de nouveaux projets (qu'il convient de stimuler) et la limitation en ressources humaines (qui peut amener à arrêter certaines activités). Le Conseil Scientifique peut jouer un rôle de suivi et également de détection de problèmes éventuels, tout comme les chefs de service. Mais c'est la direction qui reste le dernier échelon décisionnel pour arbitrer en cas de conflit.