

Document 7

Conseil d'administration du 10 décembre 2014

Organisation des pôles

Introduction

Le succès du projet USPC dépend de notre capacité à coordonner nos actions, à mobiliser nos équipes et à donner une valeur ajoutée forte à ce projet collectif, en particulier en termes de qualité pédagogique et scientifique, mais aussi de service rendu aux équipes et aux étudiants. Construire ensemble des politiques pédagogiques et scientifiques **concertées** constitue un enjeu majeur. La taille et la diversité de USPC nécessite de réfléchir aux outils/processus de manière adaptée, en particulier par grands secteurs disciplinaires, à la fois dans une logique d'adaptation aux cultures, de flexibilité des actions et de déconcentration des actions.

Dans le projet d'Idex était envisagé la constitution de grandes divisions, désormais appelés **pôles**. Ils ont pour vocation d'être les lieux d'animation opérationnelle de notre politique commune. La présente note a pour objet de formaliser les réflexions sur cette d'organisation.

Objectifs et organisation des pôles

Principes

Les pôles sont des lieux de concertation, ils proposent des actions communes dans leur champ disciplinaire. Ces actions peuvent combiner des contributions des partenaires et la mobilisation de moyens de l'Idex (et éventuellement d'autres sources). Les principes de fonctionnement sont :

- La déconcentration de la discussion et de certaines actions Idex/USPC.
- La prise en compte des spécificités et des cultures de chaque champ disciplinaire.
- Une structuration légère qui ne crée pas de couche administrative supplémentaire
- Les décisions des institutions restent soumises aux procédures normales de validation de chacun des partenaires et de la COMUE (conseils...)

Mise en œuvre

L'objectif étant d'échanger et de coordonner des actions communes, les pôles devraient regrouper, avec des géométries variables suivant les besoins, des responsables décisionnaires de chaque établissement :

- VP ou directeurs scientifiques (ou équivalents) ou éventuellement membres des bureaux de conseils/commissions des établissements (dans leur domaine de compétence disciplinaire et en fonction de l'organisation interne de chaque établissement).
- Directeurs/trices des composantes, instituts, écoles internes, départements (suivant la nomenclature propre à chaque établissement).
- Directeurs/trices d'ED, Directeurs/trices de centres de recherche, Coordonnateurs de labex...

Le principe de réunir des décisionnaires ou représentants des instances décisionnaires poursuit plusieurs objectifs d'efficacité :

La **circulation de l'information** sur les actions & projets scientifiques et pédagogiques envisagés dans une discipline ou un champ thématique donné.

La **construction partagée** de ces projets scientifiques ou pédagogiques, chaque fois que c'est possible, par la mise en commun de moyens et de compétences.

La **prise de décision directe** par les acteurs (lorsqu'elles sont de leur ressort dans le cadre de leur mandat de VP, de directeur, de responsable...).

Le cas échéant, la **répartition déconcentrée de moyens Idex** alloués par les instances de USPC sur des bases concertées.

Dans ce modèle, chaque acteur représentant tel ou tel établissement a la capacité de mobiliser certains de ses moyens sur les projets partagés : des compétences, des ressources techniques, documentaires ou pédagogiques, des locaux, des financements de fonctionnement ou d'investissement.

Il ne s'agit pas d'une couche administrative, mais d'un lieu d'échange et de prise de décision en commun. C'est aussi un lieu de discussion privilégié de la stratégie scientifique avec les organismes de recherche membres de la COMUE.

Pilotage des pôles

Même si on ne veut pas créer de structure lourde, il faut néanmoins un minimum d'organisation dans l'activité des instituts. Le projet Idex prévoyait ainsi que nous aurions des **coordonnateurs/trices** à ces instituts (**head of division**), sans que leur nomination ou leurs prérogatives soient précisées.

Ces coordonnateurs auraient une mission principale d'organisation, d'animation et de suivi : convocation et animation de réunions avec des périmètres variés en fonction des besoins, suivi des différents sous-projets. Lors de la mise en place des pôles, des « préfigureurs » pourraient assumer ce rôle.

Selon la logique de fonctionnement adoptée pour la COMUE USPC, chaque pôle serait adossé administrativement à l'un des partenaires qui en assurerait le **back-office**.

Moyens des pôles

Actuellement les moyens Idex sont principalement gérés au niveau central, par type d'action (recherche, formation, collège doctoral, SAPIENS...). L'allocation des moyens reste transversale : il n'y a pas de déclinaison ou de répartition disciplinaire explicite.

Dans le contexte de la mise en place de pôles, **la gestion de proximité d'un certain nombre de moyens Idex leur serait déléguée**. L'avantage principal de cette approche en est le caractère incitatif et l'efficacité accrue : mobilisation des acteurs, incitation à la mise en commun, gestion de proximité. Ca permet en effet d'adapter l'application de nos projets aux différentes spécificités disciplinaires et de préserver des grands équilibres (en pré-affectant des ressources à des pôles). Cela permet aussi une déconcentration indispensable de la prise de décision technique.

Dans ce schéma, la gouvernance Idex/USPC conserve un rôle de validation des actions et des procédures. Plus généralement, la question du pilotage et de l'allocation des moyens est à la fois stratégique et structurante. Il s'agit de déterminer d'une part ce qui pourrait relever des pôles et d'autre part ce qui reste transversal. Les moyens mobilisables sont de nature diverse : contrats doctoraux Idex, bourses de master, financements d'infrastructure, politique documentaire...

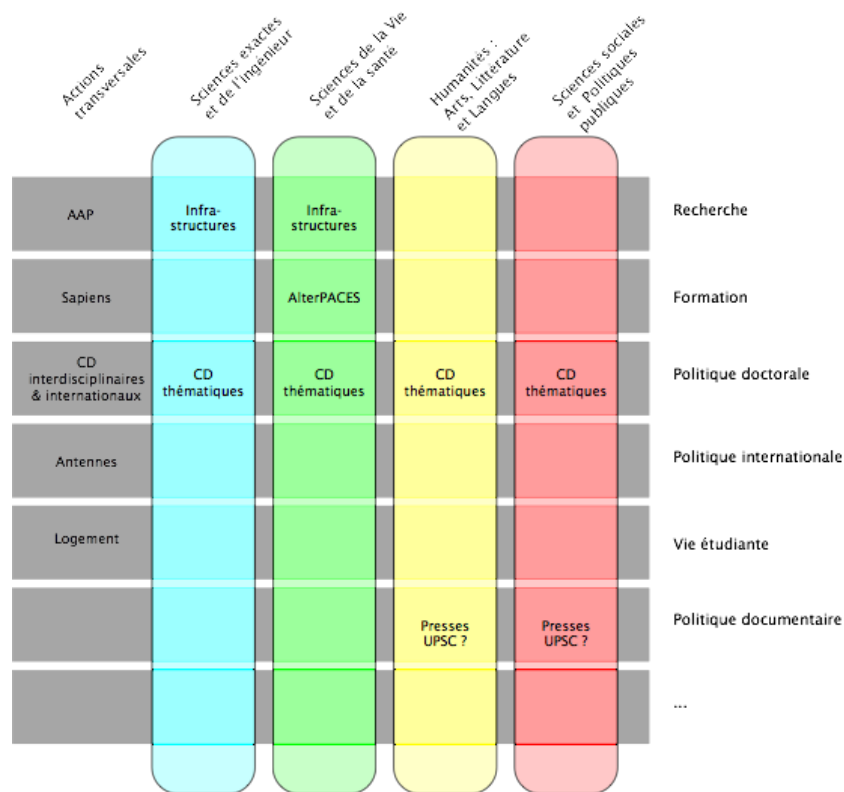
Le schéma ci-dessous est une tentative de visualisation de ce que ça pourrait donner (les dévolutions aux pôles de tel ou tel item ne sont là qu'à titre d'exemple, ça n'a ni une prétention de préempter une décision de notre part, ni une revendication d'exhaustivité vis-à-vis des actions en cours).

Exemple de fonctionnement possible:

Le pôle *Sciences exactes et ingénierie* débat de sa stratégie en matière d'infrastructures scientifiques.

Les responsables des établissements font remonter les besoins des acteurs : grille de calcul, salle blanche, laser de puissance... L'objectif est que le regroupement des acteurs permette de mettre en commun les forces nécessaires. La réalisation requiert en effet la mobilisation de moyens multiples : un site d'implantation, des fonds pour acheter l'équipement, des personnels qualifiés pour le faire fonctionner, des prestations de service, des coûts de fonctionnement.

La discussion au sein du pôle permet de voir ce que chacun peut apporter au projet, comment répartir les efforts et compléter en mobilisant des financements Idex ou autres.



Exemple d'organisation possible des actions IDEX / USPC avec dévolution partielle aux pôles.

Articulation avec USPC et les établissements

Dans ce modèle, le bureau et le conseil des membres de USPC conservent le contrôle, puisqu'ils valident au niveau macroscopique les grands principes et les procédures de décision proposées par les pôles, qui en gèrent ensuite la mise en œuvre.

Rattachement aux pôles

Il est une question ouverte : elle concerne le degré d'articulation de ces pôles avec les structures propres des établissements (laboratoires, départements, composantes...). C'est un enjeu important, dans la mesure où les pôles pourraient constituer une courroie de transmission des actions USPC dans les établissements. Si certaines actions peuvent en effet être conduites de manière relativement autonome (exemples : CFDIP, SAPIENS), d'autres nécessitent en revanche des relais importants dans les établissements (réussite en premier cycle, offre de formation) et doivent donc mobiliser les équipes, rôle que pourraient jouer en partie les pôles.

Plusieurs options existent, depuis des pôles "hors sol", sans lien formel avec nos structures, jusqu'à des formes de rattachement plus formel. A ce stade, il est envisagé de démarrer sur une organisation flexible avec des regroupements *ad hoc* de différents acteurs en fonction des projets.

Questions ouvertes

- Articulation Conseil Académique USPC avec les pôles
- Gestion de l'interdisciplinarité
 - Création d'un pôle spécifiquement dédié à l'interdisciplinarité ?
 - Autres modalités ?
- Liens avec les opérations IA (Labex, equipex, cohortes...).
- Représentation des membres dans les pôles