

Rapport sur la visite tourniquet

d'IJCLab - UMR 9012

Comité de visite : Olivier Bourrion, Sara Diglio, Francesca Gulminelli et Christophe Peaucelle.

1 Préambule : Déroulement de la visite	2
2 Présentation générale du laboratoire	4
2.1 Tutelles, organisation et axes de recherche	4
2.2 Personnel	5
2.3 Situation et locaux	6
2.4 Budget	7
3 Entretiens avec les composantes du laboratoire	7
3.1 Composantes transverses générales	7
3.1.1 Le conseil de laboratoire (CL)	7
3.1.2 Le Conseil scientifique et stratégique (CSS)	8
3.1.3 La commission paritaire du laboratoire (CPL)	8
3.1.4 Le pôle administratif	9
3.1.5 Services supports et CeMap	11
3.1.6 La commission locale hygiène et sécurité et conditions de travail et environnement (CLHSCTE)	14
3.2 Pôles de recherche	14
3.2.1 Pôle physique des hautes énergies	14
3.2.2 Pôle physique santé	16
3.2.3 Pôle énergie & environnement	17
3.2.4 Pôle astroparticules, astrophysique et cosmologie	18
3.2.5 Pôle physique des accélérateurs	19
3.2.6 Pôle physique nucléaire	21
3.2.7 Pôle Théorie	22
3.3 Les plateformes	23
3.4 Pôle ingénierie	25
3.4.1 Département électronique	26
3.4.2 Département mécanique	27
3.4.3 Département informatique	29
3.4.4 Département détecteur et instrumentation	30
4 Comité d'Accompagnement des Thèses (CAT)	31
6 Rencontre avec les doctorants	32
7 Entretiens libres	32
8 Conclusions	33

1 Préambule : Déroulement de la visite

La section 01 du CoNRS a mandaté quatre rapporteurs pour visiter le laboratoire IJCLab d'Orsay. Cette visite s'est déroulée du 9 au 12 janvier 2023. La durée de cette visite ayant été limitée à trois jours par la direction de l'IN2P3 (qui finance ces visites) et étant donné la taille du laboratoire et la diversité des équipes à rencontrer, le comité de visite a proposé au laboratoire de faire les arbitrages pour déterminer les équipes et instances à rencontrer. Cette tâche a été menée par un groupe de travail d'IJCLab comprenant des membres de la direction et des représentants du conseil de laboratoire. Toutefois, le comité de visite a proposé de donner plus de temps et de granularité pour les équipes techniques, qui semblaient à priori plus impactées par la fusion.

Après une présentation générale du laboratoire, les rapporteurs ont rencontré les pôles de recherche, les départements techniques et transverses. Des créneaux avaient été réservés pour permettre des rencontres libres (individuelles ou par petits groupes) sur rendez-vous. Les présentations orales ont été préparées sur la base d'un modèle que le comité avait envoyé avant la visite et adapté au cadre IJCLab qui a une organisation et une taille sensiblement différente des autres laboratoires relevant de la section. Le programme de la visite était le suivant :

lundi, 09. janvier 2023

Durée	Début	Fin		Observations
00:30:00	08:30:00	09:00:00	Accueil	
01:00:00	09:00:00	10:00:00	Présentation générale du laboratoire	50' par le DU + 10' questions
01:00:00	10:00:00	11:00:00	Pôle physique des hautes énergies	20' de présentation par DSA+ 40' discussion
00:15:00	11:00:00	11:15:00	Pause-Café	
01:00:00	11:15:00	12:15:00	Pôle physique santé	20' de présentation par DSA+ 40' discussion
01:00:00	12:15:00	13:15:00	Pôle énergie & environnement	20' de présentation par DSA+ 40' discussion
01:12:00	13:15:00	14:30:00	Déjeuner	1h15 avec plateau
01:00:00	14:30:00	15:30:00	Pôle astroparticules, astrophysique et cosmologie	20' de présentation par DSA+ 40' discussion
00:45:00	15:30:00	16:15:00	Pôle physique des accélérateurs	20' de présentation par DSA+ 40' discussion
00:15:00	16:15:00	16:30:00	Pause-Café	
00:30:00	16:30:00	17:00:00	Pôle physique des accélérateurs - Services	Discussion sans DSA avec les 2 services.

01:00:00	17:00:00	18:00:00	Pôle physique nucléaire	20' de présentation par DSA+ 40' discussion
----------	----------	----------	-------------------------	---

mardi, 10. janvier 2023

Durée	Début	Fin		Observations
01:00:00	08:30:00	09:30:00	Pôle Théorie	20' de présentation par DSA+ 40' discussion
00:25:00	09:30:00	09:55:00	Administration-Structure	15' de présentation par SG + 10' questions
00:15:00	09:55:00	10:10:00	Pause-Café	
00:50:00	10:10:00	11:00:00	Administration-Discussions	Discussion directe avec agents, sans les responsables
00:20:00	11:00:00	11:20:00	Services supports et CeMap - Structure	10' de présentation DAdj + 10' avec chefs de services
00:40:00	11:20:00	12:00:00	Services supports et CeMap - Discussions	Discussion sans le DAdj, ni les chefs de services
01:15:00	12:00:00	13:15:00	Déjeuner	1h15 avec plateau
00:15:00	13:15:00	13:30:00	Plateformes-Structure	10' de présentation par le DAdj + 5' de questions
01:00:00	13:30:00	14:30:00	Plateformes-Discussions	Sans direction ni responsables scientifiques et techniques
00:30:00	14:30:00	15:00:00	Relations avec l'Université	
00:15:00	15:00:00	15:15:00	Pause-Café	
00:15:00	15:15:00	15:30:00	Comité d'accompagnement des thèses	10' de présentation + 5' discussion
00:45:00	15:30:00	16:15:00	Rencontre doctorants	Discussion libre
00:30:00	16:15:00	16:45:00	Pôle Ingénierie-Structure	20' de présentation par DT + 10' questions
02:00:00	16:45:00	18:45:00	Rencontres libres	

mercredi, 11. janvier 2023

Durée	Début	Fin		Observations
00:55:00	08:30:00	09:25:00	Ingénierie : Electronique - Discussions	sans DT chef de département.
00:55:00	09:25:00	10:20:00	Ingénierie : Mécanique - Discussions	sans DT chef de département.
00:15:00	10:20:00	10:35:00	Pause-Café	
00:55:00	10:35:00	11:30:00	Ingénierie : informatique - Discussions	sans DT chef de département.
00:55:00	11:30:00	12:25:00	Ingénierie : détecteurs et instrumentation - Discussions	sans DT chef de département.
01:15:00	12:25:00	13:40:00	Déjeuner	1h15 avec plateau
02:00:00	13:40:00	15:40:00	Rencontres libres	
01:00:00	15:40:00	16:40:00	Conseil de laboratoire	Discussions libres
00:15:00	16:40:00	16:55:00	Pause-Café	
00:45:00	16:55:00	17:40:00	Membres élus CPL	Discussions libres
00:30:00	17:40:00	18:10:00	Membres élus CLHSCTE	Discussions libres
01:05:00	18:10:00	19:15:00	Préparation débriefing	

jeudi, 12. janvier 2023

Durée	Début	Fin		Observations
01:30:00	08:30:00	10:00:00	Debriefing avec la direction	Ensemble du directoire

2 Présentation générale du laboratoire

2.1 Tutelles, organisation et axes de recherche

Le laboratoire Irène Joliot-Curie (IJCLab) est issu de la fusion du Centre de Sciences Nucléaires et de Sciences de la Matière (CSNSM), de l’Institut de Physique Nucléaire (IPN), du laboratoire Imagerie et Modélisation en Neurobiologie et Cancérologie (IMNC), du Laboratoire de l’Accélérateur Linéaire (LAL) et du Laboratoire de Physique Théorique (LPT) effectuée officiellement le 1er janvier 2020. IJCLab a pour tutelles le CNRS et les universités de Paris-Saclay et de Paris-cité.

L’équipe de direction, appelée directoire, est composée du directeur de l’unité, de deux directeurs adjoints, de la secrétaire générale, de la secrétaire générale adjointe, des sept directeurs scientifiques associés (DSA) et de la directrice technique associée (DTA). Elle est aussi accompagnée par cinq chargés de mission et une cellule Management de Projets (CeMaP) composée de quatre personnes.

Les DSA sont nommés par la direction et représentent la direction dans les sept pôles scientifiques (physique des hautes énergies; physique des accélérateurs; physique santé, énergie et environnement; physique nucléaire; astroparticule; astrophysique et cosmologie; physique théorique). Il en va de même pour la DTA, responsable du département ingénierie (électronique, informatique, détecteurs et instrumentation, mécanique) et la responsable administrative. Le directoire se réunit chaque semaine, dans la mesure du possible.

Le laboratoire comporte cinq plateformes de recherche, ayant des utilisateurs extérieurs au laboratoire, disposant d’une visibilité nationale ou internationale (ALTO, JANNus-SCALP, LaseriX, ANDROMEDE, SUPRATech) directement rattachées à la direction. Il existe d’autres plateformes directement gérées dans les pôles.

Tous les responsables (environ 70 personnes en comptant toutes les strates et plateformes) sont nommés par la direction avec des mandats renouvelables de trois ans, sauf les responsables d’équipes scientifiques qui sont élus.

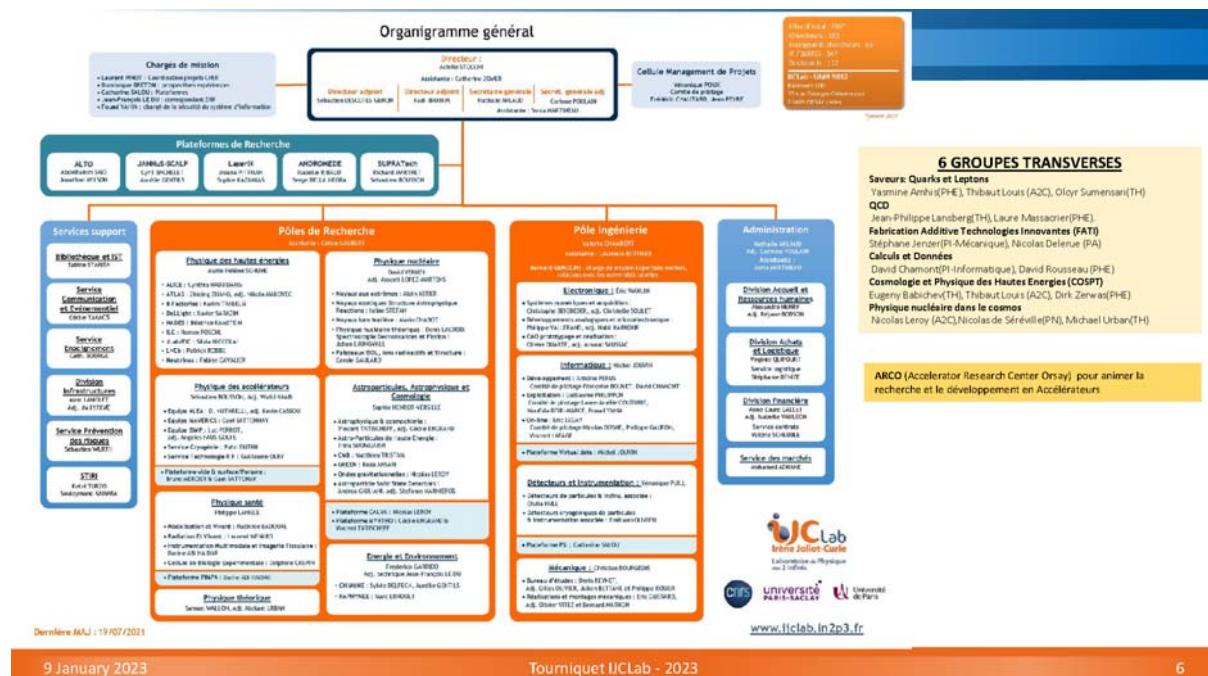
Le laboratoire est doté des instances rencontrées habituellement dans les autres laboratoires visités par la section 01, à savoir le conseil de laboratoire, la commission paritaire du laboratoire, le conseil scientifique et stratégique et la commission locale hygiène sécurité, condition de travail et d’environnement. Cependant étant donné sa taille, IJCLab s’est doté d’instances supplémentaires telles que :

- les comités de décision (CODEC) qui servent à vérifier l’adéquation des moyens en support aux projets scientifiques et à les allouer
- La cellule de Management de projet (CeMap) qui accompagne les porteurs de projets pour la préparation des dossiers qui sont examinés par les CODEC, en accord avec les responsables des pôles ;
- le comité d’accompagnement des thèses (CAT) qui sert à compléter le suivi des thèses assuré par les écoles doctorales ;
- l’assemblée technique (ASTech) à laquelle participent les 70 personnes en situation de responsabilité et qui est dédiée à faire circuler les informations entre les équipes.

2.2 Personnel

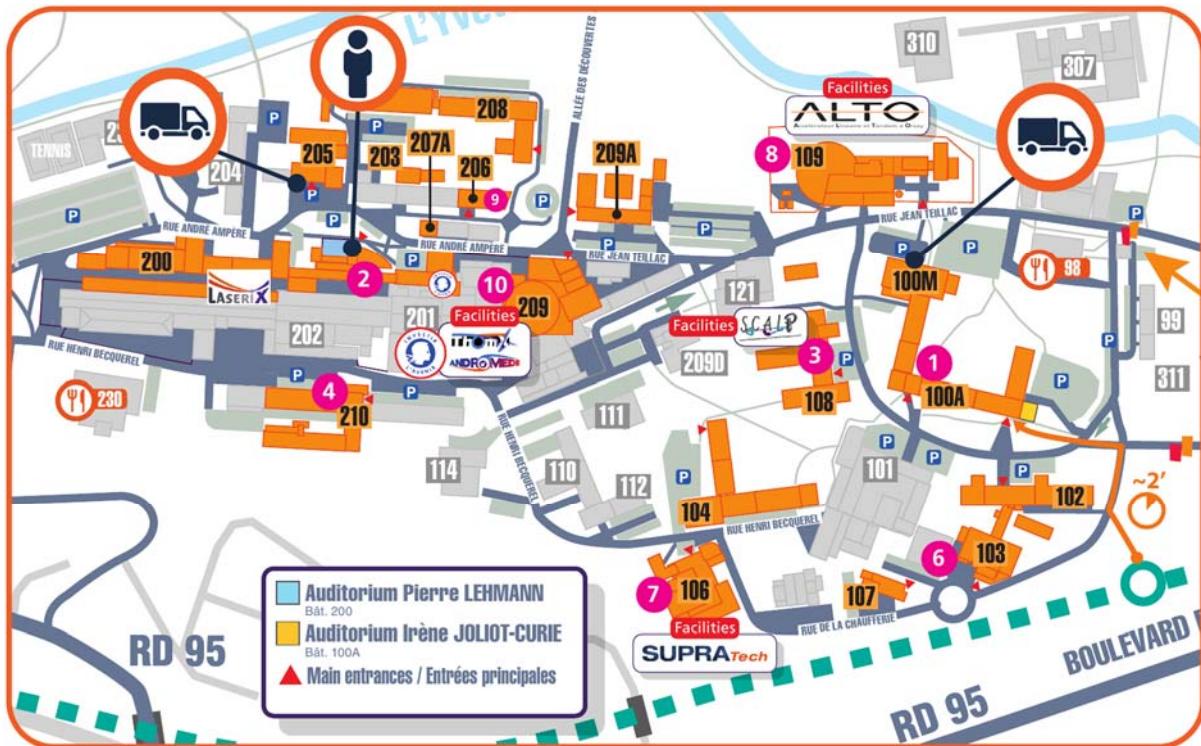
Le laboratoire est composé de 739 membres dont 545 permanents à la date de la visite. Cet effectif permanent se décline en 322 ingénieurs et techniciens (105 IR, 59 IE, 76 AI, 55 T, 2 AJT, 3 IP, 22 BIATSS), 223 chercheurs (69 DR, 63 CR, 38 Mcf, 19 PU et 34 émérites).

Actuellement, 192 contractuels sont présents au laboratoire (40 CDD chercheurs, 19 CDD IT, 126 doctorants et 7 apprentis). A noter que 120 stagiaires ont été accueillis en 2021-2022. L'organigramme ci-dessous présente la structuration de l'unité.



2.3 Situation et locaux

IJCLab est situé sur le campus universitaire d'Orsay. Il est composé de 19 bâtiments pour une surface totale de 50000m². Le site est relativement étendu, puisque certains locaux sont éloignés jusqu'à 750m.



2.4 Budget

Le budget annuel d'IJClab, hors masse salariale du personnel permanent, s'élève à environ 13 M€ répartis en environ 8,1 M€ de dotation budgétaire, 4,9 M€ de ressources propres (contrats industriels et appels à projets). La masse salariale du personnel permanent est estimée à environ 42,2 M€ (36,3 M€ pour le CNRS, 5 M€ pour l'université Paris-Saclay et 0,9 M€ pour l'université Paris-Cité).

3 Entretiens avec les composantes du laboratoire

3.1 Composantes transverses générales

3.1.1 Le conseil de laboratoire (CL)

Étant donné la taille exceptionnelle du laboratoire, le conseil de laboratoire comporte plus de membres ce qui est normalement prévu par les textes du CNRS. Ainsi à IJClab il est composé de 25 membres votants (17 élus, 5 membres nommés et les 3 membres du comité de direction).

Actuellement, le CL se réunit trois à quatre fois par an. La première année il se réunissait mensuellement, période durant laquelle la mise en place du fonctionnement du laboratoire a nécessité plus de discussions (règlement intérieur de l'unité, organisation, ...).

Le conseil de laboratoire peut demander des réunions supplémentaires si le besoin s'en fait sentir. Récemment, il a constitué un groupe de travail dénommé "appui à la recherche". Celui-ci est composé de sept personnes et se charge de collecter et d'analyser les sujets d'insatisfaction au laboratoire ("les irritants") afin de pouvoir proposer des améliorations.

Le travail du groupe est en cours, et son état d'avancement n'était pas assez abouti pour que le CL puisse en rapporter au comité de visite. En particulier, l'effort de produire une synthèse exhaustive est compliqué par une certaine tendance à l'autocensure de la part des agents, qui ne voient pas toujours les leviers d'action possibles du CL et par conséquent ne partagent pas forcément leurs sujets d'insatisfaction.

Toutefois, certains points de vigilance apparaissent d'ores et déjà clairement au CL et ont déjà été au moins partiellement remontés à la direction. Le plus important semble être la diminution de proximité géographique entre les chercheurs et entre les chercheurs et les services administratifs. Cela a induit une in-homogénéité dans le fonctionnement et un sentiment de complexité et d'opacité des procédures qui ralentit la recherche. Le CL estime qu'il est important d'améliorer la communication interne, notamment en partageant avec tous les agents du laboratoire les informations qui pour l'instant sont réservées aux nouveaux entrants.

À noter que le CLHSCTE participe aux travaux de collecte.

3.1.2 Le Conseil scientifique et stratégique (CSS)

Le comité de visite n'a pas rencontré les membres internes du conseil scientifique et stratégique, du fait des choix d'agenda.

3.1.3 La commission paritaire du laboratoire (CPL)

Cette commission participe au classement des agents CNRS proposés aux avancements de corps et de grade. Elle est composée de dix membres élus parmi le personnel et de dix membres représentant de la direction (comité de direction et membres nommés).

La CPL intervient après le circuit de remontée et la réunion d'interclassement labo (qui incluent aussi les plateformes représentées par un directeur adjoint). Le circuit est légèrement différent en fonction de l'affectation des agents:

- pôle ingénierie : service -> département -> pôle puis propositions présentées par la DTA ;
- pôle administration et services support : propositions présentées par RAA ;
- plateformes laboratoires : propositions présentées par le DU Adj en charge ;
- IT dans les pôles scientifiques, propositions relayées par leurs DSA respectifs. Pour les services du pôle physique des accélérateurs il y a passage par l'étape responsable de service.

Pour pouvoir accomplir sa tâche, la CPL reçoit communication de la liste des agents promouvables et des propositions envisagées, cependant cette communication reste pour l'instant tardive pour permettre de préparer pleinement la réunion et la discussion de la CPL.

A l'issue de la CPL, les listes de classements par corps/grade sont affichées. La liste interclassée entre corps/grades n'est pas affichée, elle est communiquée aux membres de la CPL après publication des résultats d'avancement (en fin d'année civile) afin de les analyser et interpréter au regard des propositions. Ce travail d'analyse est alimenté également par le retour des agents du laboratoire ayant participé aux commissions régionales ou nationales d'interclassement.

La direction a constitué un comité de relecture pour la revue des dossiers agents proposés à un avancement au choix, comité formé par des membres de la CPL. La CPL aide également les agents qui le souhaitent pour les concours internes et les sélections professionnelles.

La CPL intervient aussi à la demande pour de la médiation entre des agents et leurs encadrants. Elle s'estime très peu contactée pour cela, et particulièrement pas par les agents des laboratoires qui n'avaient pas de CPL ou dont la CPL n'assurait pas ce rôle précédemment. Elle souhaite communiquer à ce sujet. Pour ce faire, et communiquer également sur d'autres thèmes liés aux avancements, elle a besoin d'avoir un accès direct aux listes de diffusion générales comme c'est le cas pour les autres instances du laboratoire.

Le constat sur les premières années est que la fusion n'a pas mené à une diminution du nombre de passages par rapport aux laboratoires d'origine.

3.1.4 Le pôle administratif

Le pôle est composé de 46 membres (dont 2 CDD) (2 IR, 4 IE, 12 AI, 26 T, 3 AJT). Il comporte trois divisions et un service : accueil et ressources humaines (8+1 prestation extérieure), achats et logistique (15+1 extérieur et 9 respectivement) et financière (6) et le service marché (3) et est encadré par le secrétariat général (4). En ce qui concerne les aspects financiers, le pôle gère les ressources financières du laboratoire, les contrats de recherche (44 ANR, 20 contrats européens dont 2 ERC et 2 EIC, ...) et les marchés (11 procédures) et 86 contrats de maintenance. Un bilan des activités 2022 a été fourni au comité de visite:

2022 - Nbre de commandes						
0-500 €	501-4 000 €	4 001-10 000 €	10 001-50 000 €	50 001-150 000 €	>150 000 €	
2 097	1 536	250	136	15	2	
2022 - Bilan dossiers dépenses						
consommable, matériels, équipements ...				4 036	dont 509 par CA	
missions étranger (OM + billets, hébergements)				968		
missions France (OM + billets, hébergements)				1 128		
		total nbre de dossiers traités		6 132		

Un bilan des activités RH a également été fourni:

Recrutements		2020	2021	2022
Recrutements permanents		11	14	16
CDD	Docs	31	43	34
	IT	2	11	5
	Chercheurs	5	19	21
	Apprentis	2	2	2
Stagiaires		165	246	227
Total		216	335	305

Suite à la fusion, il y a eu du mouvement de personnel et des choix organisationnels qui ont été faits. Ainsi, il a été fait le choix de conserver la gestion financière au plus près des équipes, avec pour corollaire d'avoir une dispersion géographique des personnels et des expertises. Il y a également eu 13 départs pour 10 arrivées depuis la fusion. Cette fusion a aussi été l'occasion pour certains agents de faire de la mobilité interne, par exemple des personnels des achats qui sont à présent passés à la gestion RH.

Un système de portefeuilles, avec des binômes, a été mis en place pour gérer les différents dossiers des équipes. La répartition des portefeuilles est encore en évolution, car il y a une phase d'apprentissage afin de déterminer les volumes d'activités qui restent très variables d'une équipe à l'autre. Cette répartition qui est changeante pour l'instant a été signalée comme perturbante pour certains usagers qui ne savent plus à qui s'adresser.

Une autre difficulté signalée est que les usagers parlent beaucoup d'anonymisation dans leurs relations avec les services administratifs. Ce sentiment est renforcé par la mise en place de listes de courriel génériques pour les diverses demandes, sans qu'elles ne soient apparemment couplées à un système de ticket. Ainsi, des dossiers restent parfois en souffrance, car il n'y a apparemment pas de suivi interne dans les différents services via un tableau de bord permettant de voir les démarches encore ouvertes. Il revient alors aux usagers de relancer par un nouveau message soit à la liste générique, soit à la dernière personne en charge d'un dossier précédent (cf le point sur les portefeuilles en évolution). Ceci est aussi dû au fait que les usagers ne savent pas qui prend le dossier en charge.

Le comité de visite a cependant compris qu'il y avait les informations nécessaires pour s'y retrouver sur l'intranet du laboratoire, mais que les usagers en fonction de leur historique et de leur habitudes n'avaient pas la connaissance ou le réflexe de s'informer des procédures du laboratoire avant d'initier des démarches (achat, mission, accueil RH). Ainsi, certaines démarches arrivent par le mauvais canal, ou sont mal formulées et induisent une surcharge de travail pour les personnels administratifs ainsi que des délais importants dans le traitement des dossiers car ils doivent reprendre à postériori des dossiers complexes. Par ailleurs, certains agents ont indiqué manquer de ressources ou d'expertise interne face à certains dossiers, ce qui les mène à chercher de l'aide directement auprès du secrétariat général ou de la DR4. Il serait probablement souhaitable de mettre au point des procédures internes aux services administratifs, en particulier pour les dossiers les plus courants, afin d'accompagner les gestionnaires dans leur tâches. Cela permettrait aussi d'uniformiser les pratiques et les règles communes. Par exemple, mettre en place des délais minimum pour les demandes de mission, d'achat, d'accueil, tout en intégrant une certaine tolérance pour les urgences qui se doivent de rester l'exception. Ainsi pour paraphraser une phrase entendue, il ne doit pas y avoir "plus d'exception que de règles". Enfin, un regroupement géographique en pôle de

compétence pourrait probablement aider les agents à mutualiser leurs expertises et à s'entraider.

Les relations avec les services de la délégation régionale (DR4) ont été abordées à plusieurs reprises lors de la visite du laboratoire. Les points abordés sont retranscrits ici pour raison de consistance. Ainsi le comité de visite a constaté que, contrairement à ce qu'il se pratique ailleurs, il y avait historiquement un usage qui voulait que des agents en dehors du pôle administratif contactent directement les services de la DR4 pour la gestion de leurs dossiers, et le fait que ce ne soit plus possible est perçu comme frustrant. De même, le pôle administration dispose d'un service des marchés propre. Cela peut présenter un avantage de traiter les MAPA en interne mais ceux-ci relèvent de la DR, ainsi ce personnel dédié pourrait renforcer l'équipe achats. Il a également été évoqué les relations compliquées avec les services de la délégation régionale (DR4), perçues comme génératrices de surcroît de travail voire de délais importants ayant des conséquences importantes pour certaines personnes (personnes rémunérées très tardivement, voire prise de fonction décalées de plusieurs mois). Il a été mentionné le changement régulier d'interlocuteurs, l'obligation d'imprimer les dossiers pour les faire traiter, l'absence de réponse aux dossiers RH plus techniques (mais qui ne sont pas plus techniques que dans les autres délégations).

La taille conséquence du laboratoire a des impacts sur les outils de travail mis en place par le CNRS, ainsi par exemple il a été signalé qu'Agate-Tempo est particulièrement lent et en outre ne permet pas l'affichage du planning du labo puisque cela dépasse la capacité du logiciel (apparemment 500 personnes). Plus impactant, le logiciel ARIANE qui est de plus en plus utilisé pour les démarches RH, mais également par les assistants de prévention (AP) n'est prévu que pour huit accès en gestion pour les laboratoires, or rien qu'au service RH il y a 8 personnes, ce qui fait que certaines n'ont pas l'accès direct pour en laisser pour les AP.

Le comité de visite a constaté que le pôle administratif avait également en sus des missions supplémentaires par rapport à ce qu'il se pratique dans d'autres laboratoires telles que le suivi et la facturation des activités du magasin (qui est ouvert à tout le campus) et de la régie pour les salles de repos (accueil, réservation, facturation). Le magasin génère une quantité de travail importante car il a un flux d'activité relativement important et délivre des bons de livraisons par paquets de dizaines, ce qui demande un travail conséquent de tri et de réassociation avec les commandes.

Le comité de visite a constaté un fort niveau d'engagement du personnel administratif qui se traduit en une charge de travail importante pour ses agents, voire insupportable pour certain(e)s. Si le manque d'effectifs dans le service a très souvent été cité comme le problème clé lors des discussions dans les pôles scientifiques, la discussion avec le pôle administration a fait ressortir un manque d'optimisation et rationalisation des procédures, plus qu'un manque d'effectifs. Malgré l'excellente cohésion à l'intérieur des différentes équipes, l'insuffisance de la communication entre services et avec les pôles, induite par la taille inhabituelle du laboratoire, engendre un sentiment de débordement et un surmenage chez les agents; surmenage qui certainement n'aurait pas lieu si les effectifs étaient pléthoriques, mais qui pourrait être fortement atténué par une optimisation des procédures et une communication accrue. Pour donner un seul exemple, les compte-rendus des réunions entre les services devraient être largement diffusés.

Pour résumer, il apparaît qu'un travail collectif aussi bien dans le pôle, qu'au niveau du laboratoire pourrait aider à sortir de l'urgence permanente, réduire la charge de travail et améliorer le niveau de service. Il pourrait aussi être intéressant de se rapprocher d'autres laboratoires de l'institut pour y reprendre les meilleures pratiques et outils (de nombreuses solutions informatiques ont été développées ça et là pour toutes les démarches courantes: mission, accueil de stagiaire, visiteurs, achats, services faits, ...)

3.1.5 Services supports et CeMap

Les services « support » regroupent des moyens communs à l'ensemble de l'unité sous la responsabilité directe de la direction. La présentation générale en a été faite par un des directeurs adjoints. Du fait de la grande hétérogénéité des services, la Direction d'IJCLab a choisi de ne pas en faire une gestion globale sous forme de division. Cependant des réunions interservices sont organisées par le secrétariat général. Il rassemble 42 personnes dont 4 CDD réparties dans différents services :

- Le service bibliothèque et Information Scientifique et Technique (IST) (4 permanents) : il prend en charge la gestion des accès aux ressources (y compris l'archivage en lien avec les archives de l'université Paris-Saclay), le suivi des publications, des collections, des thèses, numérisation et plus généralement l'accueil et la gestion des bibliothèques réparties sur quatre bâtiments ce qui présente un risque d'éparpillement des fonds et réserves. Ses membres sont bien intégrés dans les réseaux nationaux. Cependant, deux départs en retraite sont à venir en 2024 et 2025, la reprise de leur activité n'a pas encore été tranchée.
- Le service communication et évènementiel (5 permanents + 1 CDD) est réparti sur deux bâtiments différents. Ce service pilote et met en œuvre les actions de communication, coordonne l'organisation d'évènements et/ou de manifestations institutionnelles scientifiques ou grand public ; il collecte et relaie les informations pour la communauté interne et externe. Il n'y a actuellement plus de responsable de service depuis plus d'un an ; le suivi des activités est assuré par un des directeurs adjoints et le secrétariat général mais cette situation induit un manque de coordination dans le transfert des informations vers les autres services et rend la stratégie de communication de l'unité peu lisible. Ses membres jugent que ce service est sous-dimensionné par rapport aux nombres d'événements organisés et demandent un renfort immédiat. Par ailleurs, il devient urgent d'identifier un responsable de service.
- Le service enseignement (1 personne) : ses missions principales étant le soutien aux activités d'enseignement et le suivi des étudiants suivant leur formation à IJCLab. Il assure également le support administratif du Comité d'Accompagnement des thèses et suivi de dossiers d'étudiants étrangers (bourses Erasmus de Mobilité Internationale de Crédit).
- La division infrastructure (14 personnes dont 2 CDD) : elle a la charge de l'organisation du développement immobilier du laboratoire (actuellement 50000 m²) relations avec les tutelles en termes de travaux de réhabilitation et réaménagement des bâtiments. Compte tenu de ses compétences multiples, elle assure l'exploitation des infrastructures techniques (électrique, hydraulique, tour aéroréfrigérée, ponts roulants...), les dépannages divers et opérations importantes de manutentions, l'assistance technique aux expériences et installations scientifiques. La majorité des bâtiments appartenant à l'université, les membres de la division sont en contact très rapproché avec ses services. L'état des bâtiments pour beaucoup peu ou pas rénové induit des demandes récurrentes d'intervention et nécessite une

réhabilitation lourde. Un CPER 2022-2027 a été obtenu pour une rénovation de certains bâtiments de l'ordre de 10 M€. Un chargé de mission de coordination de CPER a été nommé et est en relation avec cette division. La division suit également les contrats de maintenance des équipements lourds, les contrôles d'inspections périodes et gère le contrat de ménage (372k€). Elle réalise l'étude de l'installation de nouveaux équipements, expériences au sein des locaux d'IJCLab. Enfin, elle gère la mise à jour et fournit les plans de bâtiments. En 2022, plus de 1500 demandes de dépannage ont été effectuées (via un système de tickets informatisées). La division dispose d'ateliers répartis dans plusieurs bâtiments, de véhicules et d'engins de levage.

Les membres de cette division sont unanimes pour affirmer qu'à la vue de l'évolution des effectifs à court terme suite aux départs en retraite et la perte de compétences techniques, il apparaît utopique de pouvoir continuer à assurer l'ensemble des missions même en ayant recours à la sous-traitance. Ils alertent qu'il est urgent de remplacer le personnel technique partant prochainement (un électricien en 2023) sous peine de perdre l'historique lié aux bâtiments et les compétences techniques associées. Cette situation est aggravée par la difficulté à obtenir des postes dans cette BAP que ce soit au CNRS ou à l'université.

- Le service de prévention des risques (10 personnes) dont un assistant de prévention et trois personnes compétentes en radioprotection : il a pour mission de prévenir et gérer tous les risques pour les personnes, les biens et l'environnement pour toute activité de tout intervenant au laboratoire. Il instruit les dossiers réglementaires et met en œuvre toute disposition nécessaire afin de garantir la sécurité des agents et des installations face aux risques et en particulier incendie, chimique, rayonnements ionisants, laser. Du fait de la forte présence de plateformes accélérateurs et utilisation de sources radioactives, ce service est divisé en deux branches principales : la radioprotection (4 ETP) et la prévention de l'ensemble des autres risques (4 ETP). La première traite, entre autres, la gestion des matières radioactives, l'instruction de dossiers d'autorisation ASN. Elle réalise les calculs de radioprotection pour réaliser des validations de blindages et délimitation de zonage, réalise des études de postes et des contrôles de radioprotection périodiques d'ambiance et techniques. La deuxième branche a pour mission l'évaluation des risques (EVRP) des nouvelles activités ou projets, l'élaboration des plans de préventions, l'organisation des contrôles réglementaires des installations et équipements avec le service Infrastructure. Il participe au DUERP, analyse les accidents du travail, dossier ICPE, la gestion des déchets en particulier chimique et biologique.

Ce service est en interaction directe avec le DU, les autres services et pôle administration, avec le CLHSCTE, les services de prévention et logistique des tutelles (UPSAclay, CNRS DR4), les entreprises extérieures... Ses membres soulignent qu'il y a un bon échange entre le SPR et les plateformes en général mais signalent qu'il manque un référent laser pour traiter les risques associés compte tenu du nombre d'installations. Même si l'équipe reste jeune avec une forte expertise, elle alerte sur un risque accru de départ vers le secteur privé (vues les différences de salaire et du manque de candidats) ce qui induirait une perte de compétences

- Le Service Transfert, Innovation et Relations Internationales (STIRI) (3 personnes + 1 CDD) : ce service, né de la fusion des différents laboratoires, a pour mission de développer le partenariat, les relations internationales ainsi que la valorisation de la recherche et de l'innovation. Il accompagne ainsi les groupes scientifiques et techniques pour les montages

de projets et de conventions, le transfert de technologie et le marketing de l'innovation. Il effectue une veille dans les appels à projets et facilite les partenariats académiques ou industriels. Ses membres ont développé une très forte expertise mais jugent que la dépendance avec la délégation régionale pour toute démarche administrative ou juridique est trop forte et peut induire des ralentissements. Ils craignent également une baisse des candidatures aux appels à projets du fait des nouveaux prélèvements et de la réglementation comptable du CNRS.

- La Cellule Management Projet (CeMaP) (4 permanents) : cette cellule créée en 2020 a pour mission de soutenir et conseiller la Direction de l'IJCLab pour l'arbitrage des projets, par des analyses organisationnelles et stratégiques selon les critères de la Direction, après validation de la pertinence scientifique et technique (CS et pôles) : pour cela elle est chargée d'évaluer l'organisation des projets et leur adéquation avec les moyens du laboratoire et d'assurer une gestion globale des projets, adaptée à leur envergure. Elle a pour mission d'accompagner les responsables scientifiques et techniques pour la structuration et le suivi de leurs projets et ainsi mettre en place une culture projet. Elle intervient aussi bien sur le volet de la gestion de projet que la qualité et l'assurance produit. Elle participe aux réunions et revues de projets, au CODEC (quatre par mois et 70 depuis la création de l'IJCLab) et se charge de la rédaction d'un compte rendu avec des recommandations sous la responsabilité de la Direction qui doit ensuite produire un relevé de décisions. En amont des CODECs, elle propose aux responsables scientifiques et aux responsables techniques son expertise dans le but d'augmenter les chances de réussite. La CeMaP rencontre tous les semestres les responsables de pôles pour effectuer un bilan des actions au sein de projets relevant de leur périmètre. Elle n'a pas vocation à effectuer le suivi des projets mais à accompagner leur représentant dans la résolution de problèmes, analyse de risques, planning, ... Le comité considère que son existence est un atout en particulier pour pouvoir s'impliquer dans les grandes collaborations internationales et suggère à la direction et à la CeMaP de plus communiquer sur ses missions au sein des pôles car il semblerait qu'il y ait confusion sur ce sujet. Le risque identifié est d'avoir une adhésion limitée des agents de l'unité à la culture projet. En effet, d'une manière générale, le constat porté par la CeMaP montre que l'adhésion à la gestion de projets est très variable d'un projet à l'autre.

3.1.6 La commission locale hygiène et sécurité et conditions de travail et environnement (CLHSCTE)

Cette commission se compose de quatre représentants élus (deux IT et deux chercheurs), les médecins de prévention, la direction, l'ingénieur de prévention de l'université, un membre de la cellule radioprotection de l'IN2P3, le responsable de la division SPR et les assistants de prévention. Elle se réunit trois fois par an, ces réunions étant précédées d'une réunion de préparation des membres élus.

L'ordre du jour est proposé par la secrétaire générale, il est amendé par les propositions formulées par les élus lors des réunions préparatoires. Les membres élus contactent tous les agents du laboratoire via la liste de diffusion générale en amont de leur réunion préparatoire pour collecter des suggestions.

La CLHSCTE s'exprime sur le plan de prévention des risques et se fait l'écho des propositions reçues des agents. Ils consultent également les registres de santé et sécurité au travail (registres obligatoires)

Les membres élus constatent que pour l'instant le rôle de cette instance est méconnu ou est confondu avec d'autres instances ou services du laboratoire. En conséquence, ils vont essayer d'améliorer la communication sur cette instance afin de pouvoir se faire plus facilement l'écho des agents sur les sujets de son champ de compétence.

3.2 Pôles de recherche

3.2.1 Pôle physique des hautes énergies

Les recherches du pôle PHE se déclinent en plusieurs thématiques autour de la physique au-delà du modèle standard de la physique des particules, la physique hadronique et l'électrodynamique quantique en champs forts. Cette recherche est principalement structurée autour de grands instruments scientifiques au CERN, DESY, JLab, GSI, Fermilab et BNL, dans le cadre de projets à dimensions internationales. Si environ la moitié des chercheur(e)s sont impliqués dans des projets historiques de l'IN2P3 au CERN, certaines thématiques sont développées au niveau local (notamment le projet DeLLight auprès de la plateforme LaseriX) ou ont émergé dans les dernières années (notamment l'implication dans les expériences d'oscillation de neutrinos). Le pôle entretient des liens très forts avec le pôle ingénierie, en ce qui concerne la conception et construction des détecteurs ainsi que l'exploitation des données, et avec le pôle théorie.

Le pôle se compose de 106 agents, dont 37 chercheur(e)s CNRS, 6 enseignant(e)s universitaires, 11 post doctorant(e)s, 39 doctorant(e)s et 13 émérites. 4 nouveaux chercheur(e)s permanents ont rejoint les équipes du pôle depuis la création de IJCLab (1 en physique des particules, 1 en physique hadronique et 2 en physique des neutrinos).

Le pôle est structuré en 9 équipes sur un total de 15 projets. Les équipes sont réparties sur 3 bâtiments distincts et leurs compositions reflètent encore fortement celles des laboratoires d'origine (LAL et IPNO). La physique des particules, traditionnellement étudiée au ex-LAL, reste dominante du point de vue numérique dans le pôle. Elle est l'objet d'étude du groupe ATLAS (18 permanents), qui est fortement impliqué dans l'étude du Higgs et de la physique au-delà du modèle standard, et par les équipes B-factories/Belle II (7 permanents) et l'équipe LHCb (9 permanents), qui concentrent leur activité sur la physique de la saveur.

La physique hadronique, traditionnellement étudiée au sein de l'ex-IPNO, est l'objet de recherche de l'équipe ALICE (5 permanents), de l'équipe JLab/EIC (7 permanents), et de l'équipe HADES, constituée d'une seule permanente et un émérite. L'équipe neutrinos (7 permanents) contribue à 4 expériences internationales: SuperNEMO, DUNE, JUNO et LiquidO. Finalement, l'équipe DeLLight (4 permanents issus de l'ex-LAL) étudie les modifications de la vitesse de la lumière sous champ électrique intense.

Le pôle est géré par un CoPil composé du DSA et des responsables et adjoints de chaque équipe. Les réunions du CoPil ont lieu une fois par mois, avec le double but de transmettre les informations entre le DSA et les responsables d'équipes, et avoir un rôle consultatif sur les décisions du pôle. De plus, des assemblées générales réunissant tous les membres du pôle sont organisées tous les 2-3 mois avec un but essentiellement scientifique (présentation de doctorant(e)s et post-doctorant(e)s et discussions associées). L'animation scientifique est

aussi assurée par des séminaires mensuels, et deux repas informels par an, où chacun amène un plat à partager.

Lors de la visite du comité, la participation des membres du pôle a été importante. La discussion a essentiellement porté sur le ressenti des chercheurs vis-à-vis des modifications dans l'organisation du laboratoire suite à la fusion, et son impact sur le quotidien de la recherche. Des effets très positifs du point de vue scientifique ont été soulignés par les représentants de l'équipe neutrinos, qui témoignent de la grande valeur ajoutée de la mise en commun de compétences, mise en commun qui n'aurait pas été possible à la seule échelle du LAL.

Un retour élaboré de l'équipe ATLAS a été présenté sous forme de lettre ouverte qui a été lue oralement lors de la visite, et transmise sous forme écrite aux membres du comité. Ce retour a été organisé en amont du tourniquet à travers un google doc partagé sur la liste qui inclut physicien(ne)s, doctorant(e)s et personnels techniques de la collaboration. Les 45 retours obtenus, dont 36 entraient dans le cadre de l'organisation du laboratoire, ont été résumés en 5 points structurés qui ont été approuvés à la majorité des votes par les physicien(ne)s permanent(e)s. Les points sont ici présentés dans leur intégralité (texte original de la lettre ouverte en italique).

1. *Le niveau de hiérarchie supplémentaire (par rapport au LAL) fait que l'information semble mal circuler dans les deux sens et que les temps de réactions sont longs. La direction élargie semble choisie dans un groupe restreint de personnes proche du DU. Il est alors difficile de juger de la pertinence des décisions et donc d'y adhérer. Le discours positif de la direction sur la physique et les projets (ou la comm' du labo) contraste avec un fort ressenti d'un quotidien très dégradé. Le DU et certains adjoints passent trop de temps dans des activités qui ne sont pas la pure direction du labo.*
2. *Il est regrettable que le directeur s'affiche dans un projet et propose d'y consacrer 2M€ du CPER et ait signé des MoU avec d'autres labos avant même que ce projet n'ait été discuté en Conseil Scientifique*
3. *Il y a eu une enquête d'un groupe extérieur (OASYS) mais son rapport n'a pas été rendu public. De même, il n'est pas clair si les conclusions, même partielles, de deux groupes sur les fonctions support seront communiquées au "tourniquet" ou au personnel.*
4. *Il y a une forte dégradation par rapport au LAL des fonctions supports, parfois sauvées par le dévouement de certains agents. La situation du groupe RH est particulièrement inquiétante. La disparition des assistantes de groupe/service impacte négativement le quotidien de tous, en particulier dans une période où les procédures changent, ne sont pas claires ni publiquement connues, les services supports ne fonctionnent pas bien et les contraintes venant de la DR4 sont toujours plus fortes et moins sensées. Il est regrettable qu'après trois ans d'existence le labo n'ait toujours pas une organisation efficace.*
5. *Les agents n'ont pas une vision claire de l'évolution à venir des services, en particulier ceux qui vont faire face aux départs en retraite.*

Bien que ce ressenti très négatif ne soit pas forcément partagé par l'intégralité des équipes du pôle, il est important de remarquer que l'équipe ATLAS est la plus importante du point de vue du nombre de chercheurs et doctorants, et que la lettre est l'œuvre d'un échange réfléchi, largement partagé, et soumis à un contrôle démocratique de vote. Ce retour témoigne d'un

malaise important dans le quotidien des chercheurs, d'un clair manque de communication satisfaisante avec le directoire et ses décisions qui sont perçues comme opaques, de problèmes d'organisation de services support et de relations avec la délégation régionale qui nuisent fortement au bon fonctionnement des projets et à l'épanouissement des chercheurs qui s'y engagent. Ce même ressenti a été transmis au comité aussi par d'autres pôles et d'autres équipes, bien que d'une façon moins structurée que ce retour de l'équipe ATLAS. C'est pourquoi le comité estime qu'il serait très contre-productif de minimiser ou ignorer ces témoignages.

3.2.2 Pôle physique santé

Les activités de recherche du pôle Physique-Santé sont centrées autour de l'imagerie biomédicale, la modélisation et la radiothérapie. Les objectifs scientifiques concernent la proposition de nouvelles approches instrumentales, méthodologiques et théoriques pour favoriser la compréhension des organismes vivants et renforcer le diagnostic et le traitement des pathologies. Les activités comportent une part importante de valorisation et dépôt de brevets, et le pôle entretient des liens forts avec le Service Transfert, Innovation et Relations Internationales du laboratoire (STIRI).

Le pôle est actuellement composé de 18 personnels permanents (8 CNRS, 8 EC, 2 Ingénieurs), 1 postdoc et 5 doctorant(e)s.

Le pôle est organisé en 3 équipes:

- Radiation et Vivant (REV),
- Imagerie Multimodale et Imagerie Tissulaire (IMIT),
- Modélisation du Vivant (MOV).

Les agents sont en majorité situés dans le même bâtiment 440 qui abrite aussi la plateforme d'imagerie optique préclinique PIMPA, sous la responsabilité directe du pôle. La localisation de deux chercheur(e)s de l'équipe REV dans le bâtiment 100, et deux autres dans le bâtiment 108 est due à la spécificité de la radiochimie, et à la présence du séparateur Sidonie auprès de la plateforme SCALP, respectivement. Toutefois, des travaux sont en cours afin de transférer la totalité des équipes dans le même bâtiment (104), et le déménagement est prévu pour cette année. Les chercheur(e)s sont pour l'essentiel issus de l'ex-IMNC, mais les équipes ont été renforcées par l'arrivée d'un chercheur de l'ex-CSNSM, un chercheur de l'ex-IPNO, deux de l'ex-LAL. Globalement, depuis la création d'IJCLab, quatre nouveaux chercheur(e)s permanents ont rejoint le pôle, trois en provenance d'autres pôles (accélérateurs, astroparticules et cosmologie, et énergie), et une ingénierie de recherche recrutée pour le pôle accélérateur, impliquée à 60% dans la recherche de l'équipe REV. Une embauche de maître de conférences est aussi prévue en 2023.

Comme dans tous les autres pôles à l'exception du pôle Théorie, le comité de pilotage (CoPil) est constitué du DAS et des responsables des équipes et services. Le pôle se réunit collégialement une fois par mois, avec une assemblée préparée en amont par une réunion du CoPil. L'animation scientifique est aussi assurée par un séminaire mensuel au niveau du pôle, et une journée des stagiaires chaque année, organisée en combinaison avec un événement festif (barbecue d'été).

La quasi-totalité des membres du pôle était présente lors de la visite du comité.

Les chercheurs ont exprimé une certaine frustration vis-à-vis de l'implication de l'IN2P3 sur les thématiques de santé, jugée comme insuffisante. Ils partagent aussi les difficultés au sujet de l'anonymisation dans les relations avec les services administratifs, exprimées par les

chercheur(e)s des autres pôles. Toutefois, l'organisation interne du pôle apparaît très satisfaisante, la relation avec le directoire apparaît harmonieuse, la vie scientifique au sein des équipes de très bonne qualité. Sans doute aussi grâce au nombre élevé d'enseignants-chercheurs, le pôle entretient de très bonnes relations avec l'Université. De plus, la situation de la recherche au sein du pôle s'est clairement améliorée depuis la création du laboratoire, notamment avec la disponibilité de services techniques bien plus importants par rapport à la situation de l'ex-IMNC. La gestion des projets et l'attribution de moyens par le biais des CODEC ne présente pas de problèmes fondamentaux pour les projets du pôle, mais les agents expriment une certaine frustration du fait que le niveau d'accompagnement et suivi par la CEMAP ne semble pas à la hauteur de l'effort qui est demandé pour préparer le dossier pour le CODEC.

3.2.3 Pôle énergie & environnement

Le pôle énergie et environnement développe différents thèmes de recherche autour de la physique des réacteurs et des données nucléaires, l'irradiation des matériaux et la gestion des déchets, la chimie des sels fondus et d'autres éléments en milieux aqueux, et la radiochimie. Le pôle est composé de 17 permanents (9 CNRS, 7 EC, 1 IR), 3 postdocs et 11 doctorant(e)s. Il est organisé en deux équipes:

- CHIMENE (*Chimie, Irradiation, Matériaux, Modélisation, Électrochimie, pour le Nucléaire et l'Environnement*);
- RAPHYNEE (*Radio-chemistry and Physics for Nuclear Energy and Environment*).

Les chercheur(e)s du pôle sont pour l'essentiel issu(e)s de l'ex-IPNO, avec l'ajout de 3 personnes originaires de l'ex-CSNSM et 1 originaire de l'ex-LAL qui ont rejoint l'équipe CHIMENE et RAPHYNEE, respectivement.

Les deux équipes sont situées dans quatre bâtiments différents, dont le bâtiment de la chimie des actinides, et n'expriment pas le souhait de se regrouper. En effet, elles considèrent que la différence des thématiques est telle que des collaborations seraient difficiles même si la distance géographique était moindre. En ce qui concerne l'équipe CHIMENE, 7 agents sont localisés dans un troisième bâtiment à cause de la présence de salles de préparation d'échantillons avec une zone surveillée, ce qui est difficile à déplacer.

Bien qu'administrativement organisés en deux équipes, le pôle affiche 9 thèmes de recherche qui sont développés par des cellules de travail de 2-3 chercheur(e)s chacune, avec peu d'échanges entre les différentes sous-équipes. Le CoPil du pôle, composé de 6 personnes, se réunit avec une fréquence typiquement mensuelle pour discuter les orientations scientifiques, les arbitrages, et les demandes RH. Des discussions ont été entamées pour améliorer l'animation scientifique au sein du pôle. Cette dernière a jusqu'à présent consisté dans l'organisation d'une dizaine de séminaires dans les trois dernières années ainsi que dans l'organisation chaque année de l'AG du pôle et de la journée des doctorants et postdoctorants.

Lors de la discussion avec les chercheur(e)s du pôle, le comité a perçu, tout au moins en ce qui concerne certaines des thématiques, un sentiment diffus de manque de soutien technique spécifique au pôle de la part du laboratoire et la perception d'un manque de visibilité des discussions et décisions prises au niveau de la direction. La communication avec le Service

Transfert, Innovation et Relations Internationales du laboratoire (STIRI) leur apparaît difficile, et les règles de mutualisation des ressources issues de contrats, pas bien communiquées. Un sentiment de défaut de considération des thématiques du pôle de la part de la direction se greffe sur un sentiment de malaise plus général suite à la non-prolongation de Master Projets IN2P3 en 2021, ressentie par certains des chercheurs comme un abandon de la part de l'IN2P3.

3.2.4 Pôle astroparticules, astrophysique et cosmologie

Les thématiques du pôle Astroparticules, Astrophysique et Cosmologie (A2C) concernent un vaste domaine qui couvre les phénomènes violents dans l'univers, la recherche de matière noire, la nature des neutrinos, et la cosmologie.

Le pôle est composé de 33 permanents (23 CNRS, 9 EC, 1 IT), 15 doctorant(e)s et 6 postdocs. Il est organisé en 6 équipes, chacune impliquée dans plusieurs expériences et collaborations internationales. La composition de ces équipes reflète encore largement les laboratoires d'origine (LAL, CSNSM, IPNO), ce qui transparaît dans le placement géographique des équipes sur le Campus, dans les sites des laboratoires d'origine.

- L'équipe Astrophysique et Cosmochimie (AC) étudie l'astronomie gamma au MeV et l'analyse isotopique des météorites;
- l'équipe Astroparticules de Hautes Energie (APHE) s'intéresse aux rayons cosmiques de très grande énergie au sein des collaborations CTA, Auger et DAMIC;
- l'équipe Ondes Gravitationnelles (OG) participe à la collaboration VIRGO et le réseau de télescopes GRANDMA;
- l'équipe Astroparticle Solid State Detectors (ASSD) travaille sur la R&D de différents détecteurs pour la recherche de matière noire;
- l'équipe Fond Diffus Cosmologique (CMB) est engagée dans les expériences LiteBIRD et AdvACT;
- l'équipe GREEN contribue à la recherche sur l'énergie noire au sein de la collaboration LSST.

Le pôle est aussi responsable de deux plateformes: le développement d'une source de squeezing pour AdvVirgo (CALVA) et la plateforme MYRTHO pour le stockage et l'analyse de micro-météorites.

Le CoPil du pôle, composé de la DSA, son adjoint, et les 6 responsables d'équipe, se réunit régulièrement (toutes les deux semaines). Si l'inhomogénéité entre les différentes thématiques du pôle peut rendre difficile l'animation scientifique, plusieurs initiatives ont été menées pour améliorer cet aspect: une demi-journée de rencontres scientifiques avec déjeuner partagé tous les 6 mois, et 30 séminaires de pôle organisés en mode hybride depuis la création du laboratoire. Dans ce cadre, l'émergence d'une nouvelle activité multi-messager, avec en particulier le développement à IJCLab du projet de traitement de données FINK pour l'analyse multi-messager du ciel transitoire, est certainement une aide pour l'intégration des équipes au sein du pôle.

Les discussions avec les chercheur(e)s du pôle ont porté, comme cela a été le cas dans la plupart des pôles, essentiellement sur les problèmes liés à l'administration, sur le fonctionnement du système de gestion de projets par la CEMAP, et sur les relations avec la direction.

En ce qui concerne l'administration, la nécessité d'interagir à distance avec les gestionnaires est ressentie comme cause de lourdeur et dysfonctionnement, et un manque de procédures claires est cité. La multiplication des expériences et projets qui est la spécificité du pôle fait que les chercheurs ont dû souvent présenter leur projets non seulement au conseil scientifique, mais aussi dans le cadre de nombreux CODEC (7 depuis la création du laboratoire). Cette organisation est vécue par certains comme une lourdeur supplémentaire, et un manque de suivi des projets est reporté. Finalement, la structuration du directoire n'est pas entièrement comprise ou acceptée par certains chercheurs, qui regrettent l'absence de communication directe avec le directeur et le manque de compte rendus au sein du pôle des discussions du directoire.

3.2.5 Pôle physique des accélérateurs

Les missions principales du pôle accélérateur sont de contribuer au développement des accélérateurs, des plateformes technologiques et d'en assurer la construction en ayant des contributions fortes dans des projets d'envergures internationales. Les compétences et expertises développées dans plusieurs domaines clés ont permis à ce pôle d'être un acteur majeur avec une forte visibilité dans plusieurs grands projets tels que ESS, MYRRHA, PIP II, PERLE... ou bien de la R&D dans des projets innovants. Un accent tout particulier est mis sur la formation des personnels et des étudiants à travers des thèses, stages ou participation aux enseignements (ED PHENIICS, Ecole IN2P3, JUAS)....

Le pôle est composé de 78 agents dont 43 IT permanents (31 IR dont le DAS, 6 IE, 6 AI), 15 CR et EC, 15 doctorants et 2 post-doctorants, 2 CDD et 1 apprenti. Parmi eux, 8 sont titulaires d'une HDR. Le pôle physique des accélérateurs est composé de 3 équipes de recherches (ALEA, BIMP et MAVERICS), de 2 services techniques (RF et Cryo) et enfin d'une plateforme vide et surface.

L'équipe ALEA (Accélération Laser et Application, 12 permanents - 7 EC, 2 CR, 3 IR - 5 doctorants) a pour thématique les sources gamma et X basées sur les interactions compton, l'accélération laser plasma, cavité optique de haute puissance et est fortement impliquée dans les projets ThomX et PALLAS, et dans la plateforme LaseriX. L'équipe BIMP (Physique, Instrumentation et Manipulation des Faisceau, 13 permanents - 2CR, 10 IR, 1 IE - 1 post-doctorant et 7 doctorants) prend en charge la conception de machines pour la physique nucléaire (ALTO, SPIRAL2) et des hautes énergies (ILC, CLIC, FCC) mais également la dynamique faisceau et l'instrumentation (PERLE, MYRRHA). L'équipe MAVERICS (Matériaux pour Accélérateurs Vide dynamiquE et Recherche Innovante pour Cavités Supra, 6- permanents - 1EC, 2 CR, 3 IR- 1 doctorant, 1 apprenti) traite des futurs matériaux et traitement de surface pour les cavités (ESS, PIP II, PERLE, MYRRHA ...). Cette équipe et la thématique associée a été construite avec la fusion. Le service RF (15 permanents - 10 IR, 3 IE, 2 AI - 1 CDD et 1 doctorant) assure la conception, la préparation des structures HF (chaudes ou supraconductrices) tandis que le service Cryo (8 permanents - 4IR, 2 IE, 2 AI - 1 post-doctorant, 1 doctorant) conçoit et exploite des systèmes cryogéniques pour les accélérateurs ; ils sont impliqués dans de nombreux projets (ESS, ThomX, PERLE, PIP II, MYRRHA). La plateforme technologique vide et surface (2 permanents AI et 1 CDD) est associée à l'équipe MAVERICS pour exploiter et développer des équipements d'analyse de surface. Elle est en cours d'installation avec de nombreux bâtis ou détecteurs d'analyses. Enfin un CR se charge de l'animation scientifique transverse.

Le comité a rencontré l'ensemble du pôle équipes et services confondus. 80% des chercheurs CNRS sur la thématique accélérateurs sont à l'IJCLab. C'est le pôle qui présente la plus grande mixité d'origine mais qui est très éparpillé géographiquement. Cela nuit à la cohésion de l'équipe ce qui a été exacerbé par le télétravail. Les agents ont la perception d'avoir plus de difficulté à communiquer et à se contacter. Une demande de regroupement a été faite pour atténuer ce problème, une fois les grands projets en cours de finalisation. Malgré cela, les membres du pôle n'ont pas la sensation d'avoir perdu durant la fusion même s'ils n'ont pas un avantage notoire, excepté pour l'accès au service de mécanique. Les équipes et services sont en interaction avec plusieurs services du pôle ingénierie en particulier les détecteurs et l'électronique mais ont la sensation que les liens pourraient être plus intenses.

Concernant la vie des projets, la CEMAP est un atout à leurs yeux et a permis de standardiser la culture projet. Certains projets sont passés en phase d'exploitation (ThomX, ESS) ce qui leur permet de s'investir dans d'autres projets en fonction de la feuille de route du pôle.

D'un point de vue RH, les agents ont le sentiment d'être en flux tendu et les embauches sont difficiles à concrétiser et à pérenniser pour deux raisons : il n'y a pas de formations qui collent à 100% à la thématique et une fois les CDD formés aux différentes technologies (comme par exemple la cryogénie), ceux-ci ne peuvent pas être pérennisés.

Concernant l'accès aux services administratifs, certains ont le sentiment d'une dégradation de l'efficacité depuis la fusion, ce qui est exacerbé par certaines lourdeurs administratives de la DR4.

Enfin, un manque de communication est remonté : certains agents demandent plus de communications formalisées du CoPil car ils ont la sensation de ne pas être informés ou que l'information ne redescend pas efficacement.

3.2.6 Pôle physique nucléaire

Le pôle physique nucléaire s'intéresse aux différents aspects de la structure des noyaux atomiques, en particulier les noyaux exotiques et super-lourds, ainsi que la physique des réactions d'ions lourds et les expériences de physique nucléaire pour la nucléosynthèse.

Il est constitué de 36 permanents (19 DR et 9 CR CNRS, 5 EC et 3 IR), 4 postdocs et 14 doctorant(e)s.

Le pôle gère l'accélérateur ALTO et ses équipements. Il est structuré en 5 équipes, constituées à l'origine de IJCLab à partir des groupes NESTER de l'ex-IPN et SNO de l'ex-CSNSM en fonction d'affinités scientifiques et personnelles:

- Faisceaux ISOL,
- Ions radioactifs et Structure (FIIRST);
- Noyaux Exotiques, Structure, Astrophysique et Réactions (NESTAR);
- Spectroscopie, Décroissance et Fission (SDF);
- Noyaux aux Extrêmes (NEXT);
- Noyaux Ions Matière (NIM).

Les équipes sont réparties sur 4 bâtiments et l'équipe SDF, comme son nom l'indique, est localisée sur deux bâtiments différents. Les expériences du pôle sont menées au GANIL ($\frac{1}{3}$ des FTE), à ALTO ($\frac{1}{3}$ des FTE), et pour le tiers restant sur d'autres sites.

Le groupe de structure nucléaire théorique (PhyNet, 4 permanents), initialement partie du pôle, a décidé en octobre 2021 d'intégrer le pôle théorie.

Si les collaborations entre chercheur(e)s en majorité étaient préexistantes à la création du laboratoire, un premier groupe transverse "Nuclear Physics in the Cosmos" animé par 3 permanents, respectivement du pôle A2C, PN et Théorie a été lancé en 2022, autour de la problématique de la matière dense et les synergies avec les observations astrophysiques.

Le CoPil du pôle est formé par le DSA et son adjoint(e) et les responsables de chaque équipe. Il se réunit tous les mois pour discuter et classer les priorités du pôle en termes de CDD et postes permanents, ainsi que les primes pour les IT du pôle. Une journée des AP du pôle est organisée une fois par an en l'occasion des EAOM.

L'animation scientifique est assurée par des séminaires avec fréquence variable, et l'institution des CAPHYNes (Cafés informels de la Physique Nucléaire et de ses amis) qui ont lieu une fois par mois, avec présentations des actualités des équipes et des plateformes et discussions ouvertes et informelles.

Lors de la discussion, les chercheur(e)s présents ont rapporté au comité un témoignage en accord avec celui émergeant des autres pôles: un certain sentiment de distance avec la direction, des problèmes de dysfonctionnement des équipes d'administration. Le ressenti des physicien(ne)s vis-à-vis de l'organisation de la cellule de gestion des projets via le mécanisme des CODEC apparaît globalement positif, avec des relations qui semblent bien fonctionner avec les collègues du pôle ingénierie, relations qui portent de la flexibilité aux procédures.

3.2.7 Pôle Théorie

Le pôle de Physique Théorique regroupe toutes les activités de physique théorique qui, avant la création du laboratoire, étaient assurées par des équipes de différents laboratoires constituant l'IJCLab. Il faut en particulier signaler que la fusion a aussi concerné le LPT, un laboratoire hors IN2P3 dont les physiciens émargent sur la section 02 du Comité National.

Le pôle est constitué de 29 permanents (20 CNRS, 9 EC), 13 postdoc et 25 doctorant(e)s. Il est organisé en 7 équipes:

- Physique Mathématique,
- Physique Statistique,
- Cosmologie,
- Higgs/BSM,
- Physique de la Saveur,
- QCD,
- Physique Nucléaire.

Les équipes sont actuellement localisées sur 3 bâtiments différents, mais une forte volonté est exprimée de regrouper l'intégralité du pôle au bâtiment 100, déménagement qui est prévu et qui, bien qu'il ait subi des retards, devrait être effectif vers la fin 2023.

Le budget du pôle est directement géré par le DSA, avec un fonctionnement particulier de l'équipe nucléaire qui gère son budget en interne. L'autre particularité du fonctionnement du pôle est le fait que le CoPil soit constitué de l'ensemble des permanents, qui discutent de façon collégiale le classement des demandes de moyens et des postes, et échangent sur le fonctionnement interne du pôle. Ce mode de fonctionnement semble convenir à l'ensemble de chercheur(e)s et limiter le sentiment de frustration par rapport à la multiplication des strates de la hiérarchie, qui a été rapporté au comité dans les autres pôles. En revanche, les responsables d'équipes ont exprimé ici aussi le souhait de rencontrer directement la direction, et non seulement par le biais du DSA.

Lors de la discussion, plusieurs chercheurs ont manifesté un sens de lassitude et de fatigue vis-à-vis de la complication des démarches administratives à la suite de la fusion, et l'anonymisation des échanges due aux adresses mail génériques. Le manque d'assistance technique pour l'accueil des chercheur(e)s invité(e)s et l'organisation des colloques démotivé certain(e)s chercheur(e)s de s'engager dans ces activités collaboratives, qui sont fondamentales pour la recherche en général et la théorie en particulier. En ce qui concerne plus particulièrement les chercheurs de la section 02, globalement ils voient leurs moyens financiers augmenter, mais ceci au prix d'une complexification des démarches, notamment pour les achats, ce qui en décourage certains.

3.3 Les plateformes

IJCLab dispose de nombreuses plateformes. Parmi celles-ci, cinq d'entre elles sont directement rattachées à la direction : ALTO, Andromede, LaserIX, Scalp (Jannus), Supratech. Elles sont au service de la science développée autour de la physique des deux infinis et offrent une grande variété de techniques de très haut niveau d'expertise au niveau national voire international. L'ensemble de ces plateformes sont labellisées IN2P3 et sont à ce titre gérées par un responsable technique/opérationnel et un responsable scientifique. Elles disposent de leur propre budget et de personnel directement affecté pour la maintenance et gestion mais aussi le développement et l'opération.

ALTO (1 IR, 1 IE, 2 AI, 9 T et 1 CDD IE) : Elle regroupe deux accélérateurs uniques en France : un Tandem de 15 MV permettant d'accélérer des faisceaux stables et un accélérateur linéaire d'électrons pour la production de faisceaux radioactifs par photofission. Ces machines sont complétées par des dispositifs expérimentaux sur 10 lignes de physique. La diversité des faisceaux produits permet d'effectuer des études de physique nucléaire, d'astrophysique et pluridisciplinaire. Les accélérateurs fonctionnent 4000h/an, 24h/24, 7j/7 pour 30 expériences par an ce qui soutient l'activité de plusieurs centaines de chercheurs.

Andromède (1 AI) est une plateforme accélératrice de particules (protons, ions atomiques multichargés, molécules et nanoparticules d'or) équipée de deux lignes de faisceaux. Elle est ouverte aux mondes académique et industriel dans les domaines de la biologie, biochimie, astrophysique et astrochimie, chimie moléculaire, et physique des matériaux. Une activité de R&D « sources d'ions » y est également conduite. Andromède dispose d'un CoPil et d'un comité d'utilisateurs et est rattachée à la fédération [EMIR&A](#).

LaseriX (1 IE, 1 AI) est formée autour d'un laser de très haute puissance qui propose à la communauté scientifique, mais également aux industriels, une gamme complète de sources cohérentes, intenses et brèves dans le domaine de l'infrarouge. LaseriX développe aussi des applications vers l'accélération laser-plasma en particulier avec un programme de R&D (PALLAS).

JANNuS/SCALP (3 IR, 2 IE, 4 AI) regroupe plusieurs plateformes d'accélération de basse énergie dédiées à l'implantation ionique, l'irradiation et l'analyse par faisceaux d'ions ou microscopies. C'est une plateforme de recherche interdisciplinaire permettant de contribuer à de nombreux champs scientifiques allant des sciences des matériaux à l'astrophysique, en passant par la géologie et la physique nucléaire. La plateforme JANNuS-SCALP est membre fondateur de la fédération [EMIR&A](#) qui est inscrite dans la feuille de route nationale des infrastructures de recherche.

Supratech (2 IE, 2 AI, 1T, 1 CDD AI) est une plateforme dédiée à la R&D sur les cavités supraconductrices des futurs accélérateurs de particules de haute énergie et de forte puissance. Elle est entièrement équipée pour préparer, conditionner, assembler et tester des cavités RF supraconductrices : salle de chimie, salle blanche ISO 4, hall de montage, halls d'expérience.

Il y a depuis la fusion une forte volonté d'ouvrir ALTO à la communauté industrielle via le programme Space-ALTO. De plus, vu les fortes similitudes, une fusion entre Andromède et Scalp est à l'étude avec de surcroît la récupération d'un implanteur ionique venant de l'IP2I. Supratech pourrait être un service du pôle accélérateurs mais la direction a voulu le rendre indépendant dans la perspective d'une ouverture académique ou même industrielle. Ces plateformes peuvent avoir 2 modes de fonctionnement, de type 'user-facility' comme ALTO ou plutôt dédiée à un projet tout en prévoyant une ouverture vers l'extérieur (LaseriX).

L'ensemble de ces plateformes ont accès facilement aux services support en cas de développement (avec passage CODEC, CEMAP si cela concerne un développement avec un porteur de projet) ou pour de la maintenance quand celle-ci n'est pas faite en interne. Il existe quelques connexions avec le pôle accélérateurs quand cela est nécessaire (dynamique faisceau, instrumentation) en particulier sur ALTO mais en général ces plateformes sont autonomes.

Globalement les membres de ces plateformes n'ont pas perçu un changement radical dans leur opération depuis la fusion mais une complexification de l'organisation selon leur provenance. En effet, en amont de celle-ci, les responsables opérationnels (RO) avaient demandé à être directement rattachés à la direction pour éviter les strates additionnelles et aussi pour conserver une certaine souplesse. Malgré cela, les RO signalent une augmentation du nombre de réunions sans apprécier de valeurs ajoutées.

Comme de nombreux membres de l'unité, les agents de ces plateformes semblent subir les conséquences du manque d'organisation et/ou de dysfonctionnements des services administratifs (RH, Achats) mais également de la DR4. Plusieurs exemples pouvant attirer l'attention ont été exposés : des cas de formations filtrées par la DR4 et refusées alors que celles-ci avaient été acceptées et financées ou au contraire des personnes inscrites sans être prévenues. D'une manière globale, les agents ne savent pas quelle procédure appliquer et suggéreraient un référent formation vers qui se tourner. Concernant les services

administratifs, il est mentionné un manque de communication en interne lors de l'absence de gestionnaire ou changement de procédures à appliquer. Par ailleurs, ils mentionnent l'absence d'un accueil centralisé avec un livret d'entrant, de procédures globales pour savoir vers qui se tourner. Associé à ceci, ils font remarquer la difficulté à faire venir des utilisateurs extérieurs dans le cadre de la ZRR, ce qu'ils ont du mal à anticiper. Plusieurs agents ont indiqué ne pas avoir vu le médecin de la DR4 depuis 4 voire 7 ans alors qu'ils sont catégorie B pour les rayonnements ionisants.

Un autre sujet particulièrement problématique est le paiement des sujétions et astreintes de manière anormalement différées. La périodicité du paiement est passée du mois au trimestre voire au semestre. Les erreurs sont constatées avec 6 mois de retard. Par ailleurs, certains agents nous ont fait part du fait qu'ils ont ressenti une obligation d'intervenir en cas de problème en dehors des horaires normaux de travail, et ce sans être explicitement sous le régime des astreintes qui sont elles rémunérées. Le comité suggère la mise en place de procédures écrites qui puissent être appliquées par les gardiens en cas de problèmes sur les infrastructures (fuites, coupures...) ; si celles-ci existent déjà, elles doivent être inventoriées et régulièrement communiquées auprès des différents acteurs qui n'en ont pas forcément tous connaissance. Enfin, plusieurs agents souhaitent une clarification de la méthode pour traiter la récupération sous AGATE qui leur semble obscure. De ce fait, les RO ont donc, semblent-ils, subi depuis une hausse significative de leurs tâches administratives pour pallier certains manquements réduisant leur activité technique au sein de leur plateforme respective.

Concernant l'adéquation entre les ressources humaines et les activités, les agents constatent une augmentation de projets à prendre en charge sans progression des recrutements. Ceci semble d'autant plus criant que pour ALTO la machine fonctionne 24h/24 et que la transmission ou la formation des nouveaux devient compliquée. Ils craignent une perte de savoir et de compétences, en particulier pour la maintenance, cette machine étant complexe et ancienne.

Une discussion sur les avancements et dossiers de carrière a eu lieu avec des conclusions diverses : les agents ITRF sont impressionnés par le système de relecture des dossiers (largement plébiscité par les agents CNRS) mais regrettent de ne pas en bénéficier. Par ailleurs, le service RH d'IJClab semble peu au fait du système de traitement RH pour cette catégorie. Ces agents ont donc l'impression d'être lésés pour leurs carrières et doivent s'adresser directement aux RH de l'Université.

Le comité suggère de (re)créer un canal de communication et de suivi des carrières des ITRF et de s'impliquer dans la gestion de leur carrière.

3.4 Pôle ingénierie

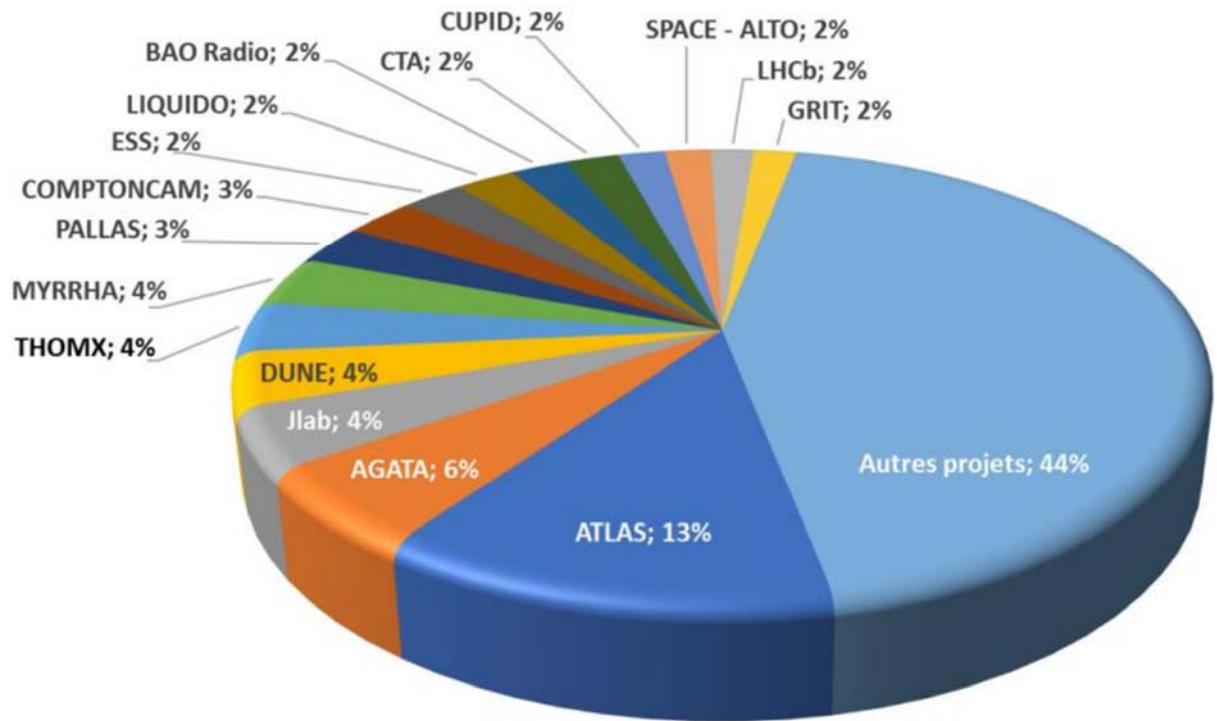
Une présentation a été faite pour l'ensemble du pôle ingénierie par la DTA, cela a permis au comité de visite d'appréhender l'organisation du pôle et des départements.

Le pôle regroupe 158 personnes (dont 147 permanents) et est organisé en quatre départements regroupant les quatres types de métiers. Les départements sont ensuite divisés en une dizaine de services au total. Chaque département dispose d'un comité de pilotage inter-services, et le pôle dispose d'un comité de pilotage inter-départements. Les différents

responsables (département ou service) participent aux CODEC et aux CSS quand ils sont concernés par les projets ou activités discutés.

L'effectif IT permanent total est passé de 163 (année 2019, précédent la fusion) à 154 en 2020, 151 en 2021 pour finir à 147 en 2022. Depuis la création de l'IJClab, il y a eu 15 arrivées, sensiblement autant en concours externe qu'en mobilité CNRS.

Le personnel du pôle contribue à un total de 134 projets ayant des engagements de tailles très variables. Dans le graphique ci-dessous les projets principaux apparaissent nettement.



Du fait des contraintes d'agenda, le comité de visite n'a eu que la présentation commune, puis les départements ont été rencontrés tour à tour en format discussion (sans support). En conséquence, la granularité des éléments retranscrits ci-après n'est pas forcément aussi riche qu'elle aurait pu l'être.

Lors des discussions avec les agents des différents services, certains sujets apparaissent spécifiques aux services concernés, et sont détaillés dans la suite.

Des problématiques plus largement partagées concernent un certain défaut de communication, notamment avec une diffusion insuffisante des compte-rendus des réunions de CoPil, et certains soucis concernant l'évolution de la carrière des agents. En effet, certains agents, plus particulièrement issus du service électronique et informatique, font part de leur amertume quant à la politique d'avancement du CNRS et de leur laboratoire (avant et après fusion) où ils ne voient pas de reconnaissance pour une carrière alors qu'ils ont fait leur travail consciencieusement durant de très nombreuses années. A cela s'ajoute la frustration de ne pas comprendre la méthodologie d'arbitrage pour les propositions d'avancement du laboratoire, puisque l'organisation interne du laboratoire a créé de nombreuses strates (du service à la commission d'interclassement du laboratoire) et les agents ne savent pas à quelle étape ils disparaissent du processus.

3.4.1 Département électronique

Ce département est composé de 38 personnes (dont le responsable du département), répartis en trois services :

- développement analogique et microélectronique comprenant 9 personnes (5 IR, 1 IE, 3 AI)
- système numérique et acquisition comprenant 16 personnes (9 IR, 3 IE, 4 AI)
- CAO-prototypage-réalisation comprenant 12 personnes (1 IR, 3 AI, 8 T)

Son CoPil interservice se réunit de manière hebdomadaire ou bi-mensuelle en fonction des besoins. Il est discuté des avancements, des demandes de postes, du budget et de la répartition des ressources en fonction des nouvelles demandes projets.

Les membres du service indiquent que les contacts directs avec les équipes de physique se font toujours, qu'il n'y a pas d'obligation à passer par la responsable de pôle en amont. Cette étape se fait dans un deuxième temps et les projets passent en CODEC afin de formaliser les contributions.

Les agents regrettent un certain cloisonnement entre groupes tel qu'avec le service on-line et le département détecteur, les relations étaient plus naturelles auparavant quand ils étaient ensemble (même service). Pour l'instant, en dehors du service CAO-prototypage-réalisation, les agents des autres services sont répartis sur l'ensemble du site d'IJClab (bat 200, 102, 104 et 106), il n'y a pas de regroupement géographique par pôle de compétence.

Une discussion s'est engagée sur le câblage des cartes électroniques qui, dans de nombreux laboratoires de l'IN2P3, est sous-traitée dans l'industrie. Les agents du département font valoir la flexibilité, la rapidité et le savoir-faire acquis, qui à leur sens n'a rien à envier à l'industrie. Ils déplorent que, du fait de l'augmentation du nombre de projets, le service CAO-prototypage-réalisation a du mal à répondre à toutes les demandes, ainsi ils ont initié des discussions avec le LPC Clermont qui dispose également d'une plateforme de câblage.

Les agents relèvent que les effectifs du département sont en décroissance, et que le ratio nombre de personnes par projet n'a pas augmenté, bien au contraire. Il a été dit qu'il y avait plus d'électroniciens au LAL dix ans avant la fusion que maintenant dans l'ensemble du département électronique.

Tout ceci implique que la charge de travail est perçue comme importante. Lorsque des postes sont attribués (CDD ou permanent), les recrutements restent difficiles du fait de la faible attractivité salariale, mais aussi de la faible visibilité des activités de recherche dans les écoles d'ingénieurs qui forment principalement en vue d'une carrière dans l'industrie. A cela s'ajoute le faible support des services communs du CNRS pour les recrutements, qui ne font que mettre une offre sur le portail CNRS, le reste est intégralement à la charge des laboratoires.

3.4.2 Département mécanique

Ce département est composé de 44 personnes (dont le responsable du département), répartis en deux services :

- le bureau d'études (BE) comprenant 30 personnes (11 IR, 9 IE, 10 AI)
- le service de réalisation et montages mécaniques (SR2M) comprenant 13 personnes (2 IE, 4 AI, 6 T, 1 AJT)

Ce département prend en charge les besoins des projets scientifiques et techniques des pôles ainsi que des R&D en mécanique instrumentale à deux niveaux :

- le BE réalise les conceptions mécaniques, les calculs et dimensionnements associés à la résistance de matériaux au niveau thermique, fluidique ou encore vibratoire. Ses membres assurent également le suivi de projets (gestion des spécifications, suivi des réalisations). Le responsable du BE fait l'interface avec le responsable du département pour centraliser les demandes des physiciens. Les outils de conception et simulation sont ceux habituellement utilisés au sein de l'IN2P3 (CATIA, ANSYS, ...). Une dizaine d'utilisateurs occasionnels sont également recensés sans être pour autant dans le BE. Le bureau d'études est réparti sur 3 bâtiments.
- le SR2M, créé en janvier 2020 assure la fabrication des pièces – le suivi quand celles-ci sont réalisées à l'extérieur- ou la réalisation d'ensembles mécaniques et prototypes, la métrologie associée et le montage ou l'intégration sur site.

Pour cela, le service dispose de centres d'usinage à commande numérique ou conventionnelles en fraisage et tournage, d'une machine d'électroérosion à fil, de nombreuses machines de tôlerie et chaudronnerie, de postes de soudage ou brasage. Ces équipements sont répartis sur 2 ateliers. Par ailleurs, des activités de fabrication s'effectuent pour des pièces en matériaux composites et pour des pièces en fabrication additive (imprimantes 3D plastique). Le service est largement équipé pour effectuer les contrôles dimensionnels ou alignements ; concernant le montage et l'intégration, il dispose de halls équipés de moyens de levage conséquents et de salles blanches ISO 4 à 6. Le département dispose enfin d'une activité de tissage de fils destinés aux détecteurs. Les demandes de réalisation viennent en général à 50% du BE, 20% des plateformes et pour 30% directement des projets ce qui laisse une très grande souplesse pour satisfaire au mieux les besoins.

L'ensemble de ces moyens techniques est réparti dans deux ateliers de réalisations et montages mécaniques. Les membres du département se sentent soutenus pour ce qui est du renouvellement des équipements (environ 500 k€ d'investissement ces cinq dernières années). Pour les agents du service, la fusion a été bénéfique en termes de mutualisation de ces matériels. Dans les nouveaux projets, la volonté est de faire travailler des agents issus d'anciens laboratoires différents au sein des ateliers. Les agents du SR2M sont aussi compétents dans les activités d'usinage que de montage. Cependant, du fait des difficultés de remboursement en France et d'une minoration imposée du forfait de remboursement à l'étranger, il est de plus en plus difficile de trouver des volontaires pour prendre en charge des missions de montage. Le comité suggère de veiller à ce que les agents partant en mission en France soient remboursés de manière à rentrer dans leurs frais.

Les projections en l'état font que le SR2M aura perdu 60% de son effectif d'ici 2030 compte tenu des départs prévus si aucun recrutement n'est envisagé. Les membres de deux services signalent que cette alerte a été faite au niveau du département, de la division technique et de la direction mais n'a pas encore eu de retour ou de proposition de solutions au problème

même de court terme (sous-traiter ou prendre des CDD sur projets) . Les agents sont dubitatifs quant au fait de prendre des apprentis pour pallier le manque d'effectifs du fait du manque de perspectives ou d'attractivité en fin d'apprentissage (pas d'embauches possible, grande différence de salaire par rapport au privé, filière en grande tension).

Enfin, comme pour d'autres services, certains agents regrettent le manque de lisibilité des règles internes fixant les conditions de proposition à un avancement, en particulier sur les critères pour apparaître sur la liste d'avancement ou bien sur les mécanismes pour progresser dans celle-ci.

Le budget est d'environ 55 k€ hors investissement pour majoritairement pour l'achat de l'outillage et la matière.

3.4.3 Département informatique

Ce département est composé de 54 personnes, répartis en trois services :

- exploitation comprenant 19 personnes (7 IR, 9 IE, 3 AI)
- on-line comprenant 17 personnes (5 IR, 9 IE, 2 AI, 1 doctorant), dont deux électroniciens
- développement comprenant 18 personnes (1 CR, 12 IR, 3 IE, 2 doctorants)

Le service exploitation se charge de gérer l'infrastructure réseau et d'administrer les postes de travail des agents. Ils sont pour l'instant répartis entre les bâtiments 101 et 104, mais envisagent de se regrouper prochainement au 104. Ils travaillent avec un système de tickets pour assurer le support aux utilisateurs. D'après leur expérience, le système par ticket était déjà utilisé au LAL et cela n'a pas changé les habitudes de ces utilisateurs, les autres ont eu du mal à s'adapter. Pour qu'une problématique soit bien traitée, il faut nécessairement fournir une description la plus précise possible du problème, ce que ne font pas tous les usagers, et cela implique la multiplication d'échanges ou un temps de résolution accru. Ce système, qui existe dans de nombreux laboratoires de l'institut, implique une certaine anonymisation, cependant les agents du service estiment qu'il est inconcevable de fonctionner autrement étant donné la taille du site de l'IJClab. D'ailleurs, en cas de problème plus complexe, ils se déplacent pour la résolution. Ainsi ils gèrent environ 300 tickets par mois, 3000 par an.

Pour l'instant, l'achat des postes de travail est déléguée directement aux utilisateurs, il n'y a pas de centralisation des achats ou de campagne annuelle ou bisannuelle comme cela peut se pratiquer ailleurs. Ceci implique pour le service exploitation de faire de nombreux devis pour les utilisateurs (certaines options doivent être prises obligatoirement pour être conformes au marché). Il est envisagé de mettre en place un système de précommandes de machines types et de les distribuer ensuite à la demande. Cela permettrait de faire des commandes groupées.

Le service on-line a été créé grâce à la fusion à l'initiative de ses membres pour utiliser leurs compétences communes et les mutualiser sur les projets. Leurs champs d'intervention sont l'acquisition de données et la mise en œuvre et la programmation d'automates programmables. À la fusion, ils se sont immédiatement regroupés géographiquement (bat 102) pour avoir une forte proximité. Le comité de visite a noté qu'ils s'étaient fortement mobilisés pour participer au créneau de discussion. Ils indiquent investir du temps pour la

formation d'apprentis et accueillir des stagiaires de façon à se constituer un vivier pour anticiper les départs à la retraite prévus.

Le service développement a principalement des compétences dans quatre thématiques : le calcul à haute performance, les bases de données, les développements web et le support aux expériences. Ils sont impliqués dans trois encadrements doctoraux, et ils ont trois membres en voie d'obtention d'HDR. Ils contribuent également à l'enseignement au niveau master à Paris-Saclay et dans la formation doctorale (ED PHENIICS).

Ils indiquent avoir un peu de difficulté à maintenir la cohésion d'équipe, car la majeure partie des personnels est originaire du LAL (bât 200) ce qui facilite les échanges, mais ne simplifie pas l'intégration des membres des autres anciens laboratoires. Ils travaillent cette difficulté en organisant des animations autour des expériences transverses afin de construire ce collectif.

Le responsable actuel du département partira à la retraite dans un an et pour l'instant la direction du département est assurée par le triumvirat de responsable de services. Ceux-ci s'estiment satisfait de ce mode de fonctionnement, car cela permet d'être plus réactifs et, à l'expérience, estiment que l'étage responsable de département ne pouvait apporter que de la perte d'information ou un délai supplémentaire dans le relais. Ils souhaiteraient continuer à fonctionner ainsi.

3.4.4 Département détecteur et instrumentation

Ce département est composé de 20 personnes (dont la responsable du département), répartis en deux services :

- Détecteur Cryogéniques de particules et instrumentation associée comprenant 6 personnes (3 IR, 2 IE, 1 T)
- Détecteur de particules et instrumentation associée comprenant 13 personnes (1 Mcf, 8 IR, 3 IE, 1 AI)

Ce département prend en charge l'ensemble des développements, la mise en œuvre et la caractérisation de détecteurs avec des expertises reconnues dans de nombreux domaines : détecteurs gazeux, semi-conducteurs, photo-détecteurs, bolomètres cryogéniques... mais également dans les compétences associées (optique, acquisition de données, ...). Il a également pour mission la gestion de projets instrumentaux. Par ailleurs, ses membres sont responsables de plusieurs plateaux techniques ou équipements permettant le test et la réalisation de détecteurs (PSI, CORTO, laboratoire Si ou Ge). Les agents et plateaux de tests sont répartis sur plusieurs bâtiments sans que cela ne nuise à la cohésion de l'équipe; les membres ne sont d'ailleurs pas demandeurs de se regrouper géographiquement.

Ce département est impliqué dans de nombreux projets d'IJCLab et il demeure une dualité dans la culture pour des raisons historiques en particulier de physique nucléaire (venant de l'ex-IPNO) et physique des particules (ex-LAL). Il est fortement sollicité si bien que la mise en place du CODEC a été perçue comme un outil utile ayant permis d'atténuer les potentielles tensions et de faciliter l'engagement ou non d'agents du département en cohérence avec le plan de charge. Malgré cela, le nombre de projets augmente, peu d'entre eux étant refusés,

sans que le nombre de chercheurs ou de personnels IT n'augmente significativement. Les interactions avec les autres départements se font de façon horizontale à travers l'équipe projet et principalement avec les départements électronique et mécanique. Néanmoins depuis la fusion, l'accès aux ateliers de proximité est plus difficile mais la raison n'a pas été identifiée.

Même si le département est scindé en deux, les discussions de prospectives, de demandes de ressources sont abordées de manière collégiale au sein du CoPil. La taille humaine du département permet d'assurer une cohésion et une ambiance de travail perçue comme sereine mais également de conserver une certaine souplesse et fluidité dans l'implication des projets, en particulier les plus modestes.

4 Comité d'Accompagnement des Thèses (CAT)

Depuis sa création, IJCLab dispose d'un comité d'accompagnement de thèse (CAT) qui a comme objectif le suivi des étudiants pour la réussite de leur thèse (d'un point de vue non scientifique) et le désamorcement au plus tôt de situations potentiellement complexes. Le CAT a été voulu par la direction dans le prolongement de dispositifs de suivi dans les labos antérieurs. En cas de situations problématiques, le CAT alerte la direction d'IJCLab et l'école doctorale (ED) pertinente selon la criticité.

Les 15 membres du CAT (venant de tous les pôles) sont proposés par les doctorant(e)s eux-mêmes. Avec un total de 118 doctorant(e)s dans le giron actuel du CAT (33 en 1ère année, 40 en 2ème année et 45 en 3ème/4ème année), chaque tuteur/tutrice suit entre 7 et 8 doctorant(e)s. Les rattachements aux écoles doctorales sont répartis comme suit : 105 PHENIICS, 8 EDPIF, 2 STIC, 1 AAIF, 1 EDITE, 1 université étrangère. L'association tuteur/tutrice-doctorant(e) est faite de façon à éviter que les deux appartiennent au même pôle. Le binôme tuteur/tutrice-doctorant(e) est maintenu pour la durée de la thèse et les échanges informels sont effectués au fil de l'eau, ceci dans l'optique d'établir une relation privilégiée et de confiance sur la durée.

Le CAT rencontre au moins à deux reprises chaque étudiant durant sa thèse : à 6 et 18 mois du démarrage de la thèse. La première rencontre à 6 mois est très importante car elle devrait permettre d'identifier les configurations à risque au plus tôt. Les entretiens sont suivis par des actions si besoin. À noter que, en plus de ces deux rencontres, les doctorant(e)s ont un entretien individuel à l'ED (pas formalisé), d'autres éventuels entretiens avec le CAT au besoin et des rencontres avec le comité de suivi individuel (CSI) de l'ED.

Des échanges réguliers sont effectués entre le CAT, l'ED PHENIICS et la direction pour identifier les situations délicates. Depuis 2022 le/la tuteur/tutrice du CAT est aussi membre du CSI à l'ED.

Le CAT organise des sessions de séminaires en mai/juin de la deuxième année de thèse pendant lesquelles les doctorant(e)s présentent leur travaux. Les sessions sont ouvertes à toute personne souhaitant y assister, ce qui permet aux étudiants de s'entraîner devant une audience ainsi que de se faire connaître vis à vis de tous les membres du laboratoire. D'autre part, les sessions de séminaires permettent aussi de faire un bilan de l'état d'avancement de la thèse, et à mettre en place des actions de suivi si nécessaire.

Le bilan du CAT depuis sa création nous a été présenté : il a été mis en avant que dans la majeure partie de cas (~90%) les thèses se déroulent sans problème. Dans le restant ~10% des cas, environ la moitié (correspondant à 3-4 sur la durée du CAT) sont des situations solubles liées à des difficultés « habituelles » (confiance en soi, difficultés de compréhension, doutes des capacités) et que l'autre moitié correspond à des situations plus lourdes pouvant arriver à tout moment dans le déroulement de la thèse et qui ont des origines dans des relations rompues, perte de confiance dans l'encadrement, ou encore des défaillances réciproques pouvant aller jusqu'à un comité de thèse de l'ED.

Les rapporteurs trouvent que le travail du CAT est très utile, ils se félicitent pour l'implication et l'investissement de ses membres et incitent à continuer dans cette direction dans les années à venir.

6 Rencontre avec les doctorants

Les doctorant(e) ont créé par eux même un bureau des étudiants (BDE) composé de 6 représentant(e)s. Tous les pôles (sauf le pôle santé) sont représentés.

En absence d'un organisme qui s'occupe de l'accueil des nouveaux arrivants, le BDE se charge d'aider les nouveaux entrants pour en faciliter l'installation dans le laboratoire et dans le campus plus généralement (il est prévu, dans un futur proche, que le laboratoire prépare un site web avec ce genre d'informations). Les membres du BDE organisent également des déjeuners/moments communs afin de favoriser la cohésion entre collègues et prévoient, dans un futur proche, d'organiser aussi des événements plus "scientifiques".

Le BDE s'occupe aussi de faire le lien avec la direction du laboratoire (via le directoire adjoint) et le CAT pour remonter d'éventuels problèmes.

Une mailing list qui regroupe la totalité des doctorants existe (en attente d'être mise à jour par le RH) avec pour objectif de faciliter les échanges et les communications entre les étudiants. Une salle de réunion commune existe, néanmoins le fait d'être dans différents bâtiments ne facilite pas les rencontres informelles.

Les doctorants nous ont fait part de leur difficulté à obtenir les informations nécessaires pour donner des cours (sauf si l'encadrant(e)s effectue des cours lui/elle même). Cette difficulté est d'autant plus marquée pour les étudiants non francophones. Récemment le transfert des informations a progressé grâce aussi à l'institution du CAT, néanmoins la communication de l'ED auprès des doctorants et des encadrants au sujet des enseignements pourrait encore être améliorée.

Ainsi des difficultés pour tout ce qui concerne les éventuelles démarches administratives à faire (pour partir en mission, pour soumettre en ligne des demandes d'enseignement et autres) nous ont été remontées. Le manque d'un lien direct avec la direction nous a aussi été communiqué : les doctorants présents ont affirmé qu'ils n'avaient pas été directement informés par la direction du tourniquet ni de cette rencontre (certains d'entre eux ont été informés par leur tuteur/équipe/encadrant et ont informé le BDE qui s'est chargé de diffuser l'information auprès des autres étudiants). A noter que le comité a sollicité la direction sur ce

point, celle-ci a vérifié et confirmé avoir fait l'annonce générale auprès de toutes les catégories de personnel, doctorants inclus.

7 Entretiens libres

Le comité de visite a utilisé 14 créneaux pour rencontrer des personnes ou des groupes de personnes dans le cadre des rencontres libres. Deux créneaux ont été proposés aux responsables de plateforme et de département par le comité de visite pour compléter les échanges. Lors des autres créneaux, des thématiques très variées ont été abordées. Le comité tient à remercier toutes les personnes qui ont sollicité des entretiens libres, car ces échanges ont donné différentes clés de lecture et des points de vue complémentaires, et ils ont contribué à nourrir les conclusions générales de la visite, qui sont résumées dans le prochain chapitre.

8 Conclusions

Le comité de visite remercie tout d'abord le laboratoire et l'ensemble des personnels pour leur accueil. La participation de tous était bonne, les présentations n'étaient malheureusement pas toutes disponibles en avance. En outre, l'agenda contraint a imposé un énorme effort de synthèse aux différents pôles, plateforme et services, ce qui a rendu plus difficile la compréhension du laboratoire pour les membres du comité de visite. Toutefois, toutes les équipes, services et catégories de personnels ont joué le jeu d'un dialogue constructif et sans fard.

Le comité de visite, qui a par ailleurs une vision de l'activité de recherche à travers les rapports individuels d'activité, a observé des sentiments encore quelque peu partagés sur les effets de la fusion. Des pôles ont clairement annoncé un meilleur partage des connaissances et des compétences (accélérateurs), voire l'apparition de nouvelles opportunités et de moyens accrus (santé). Dans d'autres cependant, la fusion n'a pas encore produit d'évolution notable, mais cela semble en cours (théorie). Enfin, le pôle énergie & environnement semble à ce stade encore rester un assemblage d'équipes et de thèmes sans réelle vie scientifique commune. Certaines pratiques telles que le CoPil qui est constitué de l'ensemble des membres du pôle théorie ou les rencontres CAPHYNES mensuelles du pôle physique nucléaire pourraient inspirer ou être diffusées vers d'autres pôles.

Le comité de visite s'est aidé du [rapport précédent](#) pour rédiger les recommandations suivantes.

Ce qui va bien

Le comité a été impressionné par les acquis actuels d'IJCLab et ses potentialités pour un futur très proche. Il insiste aussi sur le fait que le pari de la fusion semble réussi sur de nombreux aspects fondamentaux, qui ne semblaient pas encore gagné lors de la précédente visite de la section. Ces aspects, sur lesquels l'ensemble du laboratoire doit être félicité sont résumés

dans la suite en cinq points, en suivant les points d'inquiétude et vigilance exprimés dans le rapport issu de la précédente visite.

1) le bilan scientifique global: *“la fusion doit favoriser la vitalité de la nouvelle unité en interne et son rayonnement international. Il convient de veiller à ce que les innovations dans la structuration de la chaîne de décision ne ternissent pas la réputation des laboratoires d'origine”*.

L'ensemble du travail quotidien au sein de la section (rapports d'activité, candidatures diverses) permet de constater même sans visite que cela est le cas.

2) l'inquiétude existante au moment de la fusion sur l'insertion de nouvelles thématiques: *“pour l'insertion de la physique nucléaire théorique et de la cosmologie ; il est crucial de veiller à ce que toutes les équipes trouvent leur juste place.”* => non seulement les théoriciens apparaissent très bien insérés, mais leur pôle a un mode de fonctionnement très souple qui peut être porté en exemple pour d'autres pôles qui apparaissent plus compliqués, notamment le CoPil étendu.

3) l'inquiétude existante au moment de la fusion sur la gestion des plateformes: *“la plupart des autres plateformes (une douzaine) sont encore dans le flou quant à leur soutien humain et financier”* => les plateformes d'envergures très différentes semblent fonctionner de façon harmonieuse, les agents se sentent globalement valorisés et aidés par leurs chefs d'équipes, même si certains agents souffrent des délais excessifs avec lesquels les sujétions sont traitées. Le seul point de vigilance rencontré lors de la visite concerne la plateforme ALTO, attachée à la direction mais fortement exploitée par le pôle nucléaire, dont les agents gèrent certains de ses équipements. Il faudra veiller à ce que la présence d'une plateforme d'une telle envergure ne monopolise pas les investissements du laboratoire en ce qui concerne la physique nucléaire, en considérant que seulement un tiers des activités des chercheurs du pôle sont liées à ALTO.

4) l'inquiétude existante au moment de la fusion sur la diversité du pôle accélérateurs: *“Le pôle ‘physique des accélérateurs’, issu de deux grands services de l'IPNO et du LAL, est apparu comme un des chantiers en cours les plus difficiles à apprécier”* => le comité de visite n'a pas ressenti de difficultés majeures au sein du pôle accélérateur, et globalement les équipes estiment que la mise en commun des moyens a été profitable pour les activités. La construction de l'équipe Mavericks en particulier est une très belle réussite.

5) Des réussites non anticipés lors de la visite précédente

Le pari de la valeur ajoutée de la fusion pour l'émergence de nouvelles collaborations et de groupes transversaux et interdisciplinaires commence à être vérifié. Le comité de visite a été très favorablement impressionné par les nouveaux projets interdisciplinaires tels que PRISM et FINK, l'évolution du pôle santé, les perspectives de valorisation avec BIO-ALTO, et par le fait que certaines équipes présentent déjà un grand taux de mixité par rapport au laboratoire de provenance.

Ce qui peut être amélioré :

Le comité de visite a identifié trois points qui nécessitent une vigilance particulière de la part de la direction, et qui peuvent être améliorés avec des actions simples.

1. La situation des doctorants : *"La partie enseignement se mettait en place et le comité a senti la nécessité d'une direction adjointe ou d'un chargé de mission dédié à cet aspect dans l'organigramme de la nouvelle structure."* Les actions de la cellule créée par IJClab pour suivre les doctorants (CAT) sont extrêmement positives. Toutefois le comité de visite a observé une grande disparité entre les doctorants sur leur connaissance des protocoles à suivre, en particulier pour obtenir des charges d'enseignement. ***Il serait souhaitable que les tuteurs/tutrices du CAT soient eux-mêmes formés sur ces aspects, pour que tous les étudiants puissent être accompagnés de façon équitable.***
2. La carrière des IT: *"L'enjeu des promotions et des carrières des ingénieurs et techniciens du futur laboratoire est crucial."* Les chiffres exprimés sur le taux de promotion des agents sont meilleurs que la moyenne, et la mise en place par la direction de procédures de relectures des dossiers semble être très efficace et doit être saluée. Toutefois, ***un effort accru de communication vers la CPL est souhaitable pour que la direction puisse profiter pleinement de ses compétences:*** fournir les documents en avance, communiquer l'interclassement entre les corps et les grades, permettre l'accès direct à la liste de diffusion pour les élus. Finalement, le comité encourage le laboratoire à inclure les agents ITRF/BIATSS dans les actions menées autant que faire se peut, et les informer de ce qu'ils font.
3. La coordination entre les besoins des projets et l'accès aux ressources: *"S'il est impératif de coordonner et de centraliser les ressources humaines et techniques, il convient de conserver la proximité et une certaine flexibilité des liens entre les besoins des projets et l'accès aux ressources."* La réponse du laboratoire à cette problématique complexe dans un laboratoire de la taille d'IJClab, à savoir *l'agencement entre l'accompagnement de tous les projets par la CEMAP, et l'allocation des ressources par l'organisation de CODEC dédiés est une évolution positive qui permet de rationaliser les engagements et plans de charge des services techniques.* Toutefois il est apparu au comité de visite que ces nouveaux outils et leurs rôles respectifs ne sont pas bien compris par nombre de porteurs de projets, tout particulièrement par les physiciens. La préparation d'un CODEC est perçue par certains comme une contrainte insurmontable, une couche administrative incompréhensible, et pour d'autres comme un vrai plus, une source de souplesse dans la gestion des moyens. La quasi-totalité des agents interrogés attend un suivi de la part de la CEMAP sur les décisions prises, et une certaine frustration est exprimée sur le manque de ce suivi. Une lenteur dans le rendu des décisions, qui peut dépasser plusieurs mois, est aussi déplorée. Par conséquent, le comité encourage fortement la direction à expliquer les attributions et les rôles de ces nouvelles instances auprès de tous.

Ce qui doit être amélioré :

Le comité de visite a identifié deux chantiers qui nécessitent des prises d'actions de la part de la direction, afin de répondre à des situations qui apparaissent problématiques à une très large fraction des agents, autant les chercheurs-EC que les ingénieurs et techniciens. Ces points correspondent à des sujets de vigilance déjà identifiés lors de la précédente visite, mais qui aujourd'hui revêtent un caractère d'urgence, pour que le travail d'excellente qualité de toutes les équipes puisse continuer à se faire dans un contexte efficace, satisfaisant et épanoui.

1) ORGANISATION du pôle administratif

Si d'une part le travail et le dévouement du personnel administratif, toutes tâches confondues, est salué par tous, le fonctionnement de l'administration est cependant largement perçu comme dysfonctionnel, et le sentiment partagé est que "les choses fonctionnaient mieux avant". Le manque de proximité dans le contact avec les services et l'administration, imposé par la taille du laboratoire et la géographie des différents bâtiments dans le campus, est ressentie comme très problématique et un manque criant d'effectifs est souvent mentionné. L'anonymisation dans les échanges est souvent citée comme l'origine des problèmes, et elle suscite de la frustration de la part des chercheurs qui ne connaissent pas leurs interlocuteurs et ont l'impression que leurs dossiers ne sont pas traités, et une surcharge de travail pour le personnel administratif, qui doit reprendre tardivement des dossiers mal adressés. Le comité de visite considère qu'une réorganisation, mise en place de procédures et une rigueur dans leur application ou respect est urgente, et en son absence ***même un apport conséquent de RH ne résoudrait pas les dysfonctionnements observés. Pour sortir de l'urgence permanente, du temps doit être investi dans la réorganisation, et encore plus dans l'explication et l'accompagnement.***

En effet, le nombre d'agents est dans les standards, mais les procédures internes au service ne sont pas claires, et un bon nombre d'utilisateurs ne sait pas comment faire ni à qui s'adresser. Le comité encourage la direction à mieux ***formaliser les processus internes à l'administration, formaliser les circuits RH, achats, mission sur intranet. De plus, il sera important que l'administration aille à la rencontre des usagers pour expliquer comment faire.*** Le comité est convaincu qu'une telle démarche pourrait éviter beaucoup d'inefficacité et de frustrations, et aussi de raccourcis dans l'identification de la personne compétente pour résoudre un problème donné, raccourcis qui peuvent être perçus comme des passe-droits. Cela concerne l'administration mais aussi les services supports tels que l'infrastructure. Ces problèmes sont amplifiés par le fait qu'une certaine partie du personnel n'a pas entièrement intégré la fusion et vit encore dans une certaine nostalgie de son ancien laboratoire, dans lequel la taille réduite et le nombre important de personnel administratif par rapport à d'autres laboratoires de l'IN2P3 de taille comparable, permettait une proximité accrue dans le contact avec les services et l'administration. Si cela se comprend, d'autre part on perçoit ***une certaine paresse à apprendre des nouveaux modes de fonctionnement*** plus adaptés à une grande structure. ***L'accompagnement de la direction à ce changement est indispensable et doit passer par des moments d'échanges et d'explications.*** A la création d'IJCLab, tous les membres étaient finalement des "nouveaux entrants". Un livret d'accueil ou équivalent pourrait leur être fourni comme aux vrais nouveaux arrivants, pour que chacun sache comment évoluer de façon pratique, au jour le jour, afin d'exercer de la façon la plus efficace possible son travail de recherche et/ou de support à la recherche.

2) GOUVERNANCE (verticalité et multiplication des strates)

Le précédent rapport de la section alertait la direction sur l'importance de garder une certaine horizontalité dans la gouvernance, et multiplier les canaux de communication directe avec la direction afin d'éviter un sentiment d'inaccessibilité du pouvoir et de ses décisions: *"La nomination de l'équipe de direction à l'été 2019 et l'accélération des processus à l'approche de l'échéance ont amené une transition vers un mode top-down" [...] Le processus de nomination, [...] des responsables de pôle scientifique et de département technique est apparu comme particulièrement opaque à certains. [...] Pour ne pas ébranler davantage la confiance du personnel vis-à-vis de la direction, il convient d'accentuer la transparence et la collégialité, [...]. Il est également important de mettre en œuvre des canaux de communication réguliers et variés pour assurer la transmission des informations à tous les niveaux, une nécessité impérieuse dans une unité d'une telle envergure."*

Lors de cette visite, force a été de constater que **le ressenti des agents, tous pôles et départements confondus, est celui où la verticalité de la gouvernance s'est accentuée, et s'accompagne d'une multiplication des strates de décision qui n'est pas lisible**. Le rôle des DSA, qui dans l'organigramme IJCLab font partie du directoire et ont donc toutes les prérogatives de directeurs, est quasi-systématiquement non-compris par les chercheurs, qui considèrent leur DSA comme un représentant du pôle auprès de la direction. L'ambiguïté du positionnement du DSA est alimentée par le fait que certain(e)s DSA se présentent eux mêmes avec une double casquette: lors de la visite, certain(e)s DSA n'ont pas compris pourquoi le comité leur a demandé de sortir pour la discussion avec les agents, chose qui est apparue bien plus naturelle dans le cas des responsables de départements. Cette ambiguïté ou malentendu fait que la nomination directe des DSA par le directeur est mal vécue par les chercheurs, qui ne se sentent pas bien représentés là où les décisions sont prises, et considèrent que les problèmes et les informations se perdent dans les strates hiérarchiques. De même, l'avis récolté auprès du comité de pôle pour le renouvellement des DSA au bout de trois ans, a été largement vécu comme l'imposition d'un fait accompli par le biais d'un vote de confiance.

Finalement, le souhait de pouvoir parfois échanger directement avec le directeur et le directeur adjoint, sans couches intermédiaires, a été exprimé de façon unanime.

Ces constats mènent le comité à encourager fortement la direction à ***mieux préciser le rôle différent des chefs d'équipes et responsables de pôle, veiller à ce que tous les comptes-rendus détaillés des CoPil soient disponibles à chacun, et multiplier les canaux de communication directe avec les agents : pourquoi le directoire n'irait il pas à la rencontre des pôles et départements une fois par an***, dans un mode de discussion ouverte, pour se confronter à la base et permettre à tous les questionnements et éventuelles incompréhensions de s'exprimer librement et directement ?

Le comité considère que les problèmes remontés par les agents du laboratoire vis-à-vis de leur interaction avec le pôle administratif d'une part, et à propos de la gouvernance du laboratoire d'autre part, problèmes détaillés plus haut, affectent profondément l'intégralité des agents de l'IJCLab, et dans certains cas ils vont jusqu'à empêcher le fonctionnement harmonieux de la recherche. Ces dysfonctionnements et incompréhensions ne peuvent être minimisés ou ignorés. Ceci est particulièrement important et urgent à cause de l'excellence évidente de la recherche de toutes les équipes du laboratoire, et de l'importance hors normes de l'IJCLab et de la recherche qui s'y mène dans le paysage de la recherche française.

En conclusion, le comité renouvelle ses félicitations à l'ensemble du laboratoire pour le travail réalisé et remercie chaleureusement tout le personnel pour son accueil, en particulier le comité d'organisation pour l'organisation pratique de la visite. Les membres du comité de visite espèrent que la prise en compte des suggestions fournies dans ce document pourra servir à résoudre les situations qui apparaissent problématiques. Enfin, le comité remercie le directoire pour son écoute durant le retour à chaud.