

CUDI

le mag

Conférence
des présidents
d'université

N°6 - JUILLET 2013

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ. QUELLES POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES POUR L'UNIVERSITÉ DE DEMAIN ?

« LES POLITIQUES RH SONT
L'EXPRESSION DE NOS STRATÉGIES
D'ÉTABLISSEMENTS »

PAGE 2

« NOUS DEVONS, ENSEMBLE,
RESTAURER LA CONFIANCE DES
COMMUNAUTÉS UNIVERSITAIRES ET
SCIENTIFIQUES »

PAGE 4

POLITIQUE EUROPÉENNE EN FAVEUR
DE LA MOBILITÉ DES PERSONNELS ET
DE LA FORMATION TOUT AU LONG DE
LA VIE.

PAGE 5

21 PROPOSITIONS POUR DESSINER
LES POLITIQUES RH DES UNIVERSITÉS
DE DEMAIN

PAGE 6

L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS,
CONDITION INDISPENSABLE DE LA
RÉUSSITE DES UNIVERSITÉS

PAGE 14

VERS UN NOUVEL ÉQUILIBRE ENTRE
GESTION NATIONALE DES CORPS ET
POLITIQUE COHÉRENTE DE GRH AU
NIVEAU DES ÉTABLISSEMENTS — OU
DE LEURS REGROUPEMENTS

PAGE 16

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES
UNIVERSITÉS : UN DÉFI À RELEVER

PAGE 18





« Les politiques RH sont l'expression de nos stratégies d'établissements »

JEAN-LOUP SALZMANN, PRÉSIDENT DE LA CPU

Le colloque 2013 s'ouvre. « Les femmes et les hommes qui font l'université. Quelles politiques de ressources humaines pour l'université de demain ? » Ce thème prend toute sa dimension à quelques jours de l'examen du projet de loi sur l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) par l'Assemblée nationale. « Une nouvelle loi va dessiner les contours de nos établissements, souligne Guy Cathelineau, président de l'université Rennes 1, avec des incidences significatives en matière de ressources humaines. » « Pour autant, avance le président de la CPU, Jean-Loup Salzmann, cinq ans après la LRU (loi relative aux libertés et responsabilités des universités), le transfert de la responsabilité ne nous a pas rendus spontanément compétents. » Hélène Pauliat, présidente de l'université de Limoges et cheville ouvrière du colloque, en convient à l'unisson : « Les ajustements demeurent encore à l'œuvre ». Voilà pourquoi, selon elle, le colloque 2013 n'est pas simplement un bilan, mais doit préparer la loi ESR et ses décrets d'application, autour d'un thème éminemment vivant...

Une obligation de résultats...

JEAN-ÉMILE GOMBERT, GUY CATHELINEAU ? LA COMPLICITÉ DES PRÉSIDENTS DES UNIVERSITÉS RENNAISES EST MANIFESTE... DISCOURS D'OUVERTURE ET MOT DE BIENVENUE ONT ÉTÉ PRÉPARÉS À QUATRE MAINS, ILS SERONT RESPECTIVEMENT PRONONCÉS PAR GUY CATHELINEAU, PRÉSIDENT DE RENNES 1, PUIS PAR JEAN-ÉMILE GOMBERT, PRÉSIDENT DE RENNES 2.

« Comme vous tous, nous avons une stratégie de regroupement, qui ne doit pas nous faire

oublier la dimension identitaire et l'inscription territoriale de nos établissements, d'une part, et la dimension humaine d'autre part, celle de la prise en compte des hommes et des femmes de l'université, le cœur de notre colloque. »

Rennes 1 et Rennes 2 ont initié un processus de rapprochement, « inscrit dans une partie commune de nos contrats quinquennaux », explique en effet Guy Cathelineau. Comme leurs homologues aussi, Rennes 1 et Rennes 2 s'apprêtent à éprouver les modalités de la future loi, et à déployer, avec les communautés d'universités, des entités inédites. « Les femmes et les hommes qui font l'université vont devoir œuvrer aux missions confiées par la loi, dans un contexte mondial qui traduit de nouveaux équilibres », précise Guy Cathelineau.

Plus de 300 inscrits au colloque : ce chiffre, rappelé par Jean-Émile Gombert, témoigne à lui seul de la volonté de la communauté universitaire « de se confronter sur l'identification de propositions communes, à la veille de l'examen de la loi ESR ». Pour le président de Rennes 2, les participants apparaissent pleinement investis de leur obligation de résultats. Le colloque de 2013 n'a pas pour unique objet de traiter des implications des nouvelles orientations pour les ressources humaines, souligne-t-il, mais d'anticiper les changements avant d'accompagner les évolutions. « Nos collègues s'investissent sans compter face aux défis actuels, ils ont souvent des doutes, ils observent parfois la dégradation de leurs conditions de travail. Nous devons leur donner les raisons d'avoir confiance. »

« Les femmes et les hommes qui font l'université ne sont pas des variables d'ajustement »

JEAN-LOUP SALZMANN

« **A** new law will soon allow us to make our lectures in English, commence Jean-Loup Salzmann avec un sourire, *une nouvelle loi nous permettra bientôt de faire nos interventions en anglais.* » Poursuivant toutefois en français, le président de la CPU souligne que ce premier colloque du nouveau bureau constitue « un moment-clé » pour « un thème qui peut apparaître extrêmement difficile, abstrait, technique, un thème vivant ». Et d'ajouter : « Notre préoccupation quotidienne, partagée avec nos collaborateurs, est de faire en sorte que nos universités – fondamentalement faites par les femmes et les hommes qui y enseignent, recherchent et travaillent – soient les plus performantes possibles. »

Le budget des établissements est constitué

à 80% de masse salariale. « Or, lorsque les budgets décroissent, la tentation est forte de considérer cette masse salariale comme l'unique variable d'ajustement. » Au cours des cinq dernières années dédiées à la mise en œuvre de la LRU, « l'État n'a peut-être pas joué tout son rôle d'accompagnement aux côtés de présidents pas spontanément équipés pour gérer ces nouvelles responsabilités ». « Il a fallu des hommes et des femmes pour y parvenir, insiste Jean-Loup Salzmann. Les politiques RH sont l'expression de nos stratégies d'établissements. Enseignement, recherche et insertion professionnelle – nos missions – donnent du sens à nos actions. » Voilà pourquoi, conclut-il, la CPU veut peser pour que les transformations induites par la future loi ESR soient « progressives, maîtrisées, dans le respect des personnes ».

Pour une convergence collective entre enjeux budgétaires et ressources humaines

« Cinq ans après la LRU, les fonctions administratives des universités se sont profondément transformées », observe Michel Quéré, recteur de l'académie de Rennes. Il souligne « les progrès notables dans le suivi, notamment financier », ainsi que « le professionnalisme de gestion » aujourd'hui opérant. Pour l'économiste qu'il est également, ces évolutions ne peuvent toutefois présenter de sens sans les deux leviers suivants : « les ressources financières d'un côté, les ressources humaines de l'autre ». Selon Michel Quéré, pour réaliser la cohabitation complexe entre projets d'établissement et motivation des individus, « il est important d'être en concordance de phase entre enjeux budgétaires et enjeux RH ». Le recteur invite à construire de la cohésion.

Rennes incarne l'université...

DANIEL DELAVEAU, MAIRE DE RENNES, PRÉSIDENT DE RENNES MÉTROPOLÉ

BERNARD POULIQUEN, VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL RÉGIONAL DE BRETAGNE, EN CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

« Rennes a historiquement beaucoup donné aux universités et a beaucoup reçu de leur part aussi », raconte Bernard Pouliquen. Le vice-président de la région Bretagne évoque la richesse d'un territoire fort « d'une implantation universitaire tous les 100 km », et l'histoire singulière de son déploiement, « parti de sa capitale, Rennes, pour irriguer toute la Bretagne ». Il souligne que ce réseau dense et cette proximité renvoient forcément aux problématiques RH, aux carrières des collaborateurs.

« L'enseignement supérieur et la recherche sont au cœur de notre projet métropolitain qui s'intitule d'ailleurs "Vivre en intelligence" », explique pour sa part Daniel Delaveau, président de Rennes Métropole. La communauté d'agglomération a fait le choix de redéfinir sa stratégie d'intervention « pour donner plus de lisibilité aux acteurs de son territoire ». Un schéma de développement universitaire a ainsi été élaboré en partenariat avec l'État, le conseil régional et les établissements – universités et écoles – « pour donner corps à une stratégie de site ». Il s'articule avec le schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche en cours d'élaboration. Il en constitue un élément important, une « brique rennaise » qui s'inscrit dans la « stratégie d'ensemble ». « C'est une période charnière pour nous, analyse Bernard Pouliquen, avec l'actuel projet de loi ainsi que nos schémas respectifs qui ne veulent ni métropoliser, ni régionaliser l'université, mais favoriser son développement. »

RENNES, PREMIER PÔLE UNIVERSITAIRE DE L'OUEST DE LA FRANCE

Avec 60 000 étudiants accueillis dans ses deux universités et sa trentaine d'écoles, instituts et grandes écoles, Rennes se place au 8^e rang des villes universitaires françaises. La métropole, forte de plus de 400 000 habitants, reçoit chaque année quelque 7 000 étudiants internationaux. Rennes 1 et Rennes 2 proposent 33 licences et 206 spécialités de master.

- Université Rennes 1 : 25 690 étudiants, 3 700 collaborateurs, 35 unités de recherche.
- Université Rennes 2 : 20 650 étudiants, 1 300 collaborateurs, 19 unités de recherche.

« Nous devons, ensemble, restaurer la confiance des communautés universitaires et scientifiques »

GENEVIÈVE FIORASO, MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

« Un plan national visant la sauvegarde et la consolidation des disciplines rares, notamment dans les sciences humaines et sociales (SHS), sera proposé à la rentrée 2013. »

« Le taux d'emploi des personnes en situation de handicap dans l'enseignement supérieur est passé de 0,88 % en 2010 à 1,32 % en 2012. »

« Le système de gestion des ressources humaines (GRH) français pour les enseignants-chercheurs et chercheurs est l'un des rares, parmi les grands pays universitaires, à faire une telle part aux fonctionnaires. La qualité reconnue de ce service public est un atout et une chance, qu'il faut préserver. »

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ, THÈME DU COLLOQUE 2013 DE LA CPU, « ONT ÉTÉ SINGULIÈREMENT STIGMATISÉS » AU COURS DU QUINQUENNAT PRÉCÉDENT, SOULIGNE GENEVIÈVE FIORASO DANS SON DISCOURS RETRANSMIS EN VIDÉO. « AVEC LES ASSISES DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE, NOUS AVONS RENOUÉ LE DIALOGUE », POURSUIT LA MINISTRE, QUI RAPPELLE LES PRIORITÉS POLITIQUES DE LA LOI ESR : LA RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS ET LEUR INSERTION PROFESSIONNELLE ; UNE NOUVELLE AMBITION POUR LA RECHERCHE ET SA CONTRIBUTION AU SAVOIR ET À L'EMPLOI. « CE SONT DEUX OBJECTIFS POUR REDONNER DU SENS, DE LA CLARTÉ ET DE L'EFFICACITÉ AUX MISSIONS ET AU TRAVAIL QUOTIDIEN DE TOUS LES PERSONNELS. »

UN ACCOMPAGNEMENT À L'AUTONOMIE

Geneviève Fioraso annonce la prochaine mise en place d'un « dispositif d'accompagnement, de diagnostic et de prévention des risques budgétaires », respectueux de l'autonomie des établissements et destiné à parer leurs difficultés.

Au total, 5 000 postes seront créés durant le quinquennat, indique la ministre, qui ajoute : « Nous augmentons votre plafond d'emplois, nous transférons une masse salariale supplémentaire, et vous choisissez en toute autonomie la nature et le niveau des emplois que vous créez. »

RÉSORPTION DE LA PRÉCARITÉ

« Nous devons résorber la précarité, nous devons maîtriser et réguler durablement le recours aux CDD », affirme la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. « Les recrutements réservés par la loi du 12 mars 2012 permettront ainsi en quatre ans de titulariser 8 400 agents exerçant dans l'enseignement supérieur, soit la totalité des agents éligibles. Par ailleurs, 2 663 autres agents bénéficieront de CDI. » Sujet évoqué au cours d'une table ronde, les bilans sociaux des établissements, comme celui du ministère, seront « améliorés, mis en œuvre quand ils ne le sont pas encore ». Geneviève Fioraso souhaite par ailleurs qu'ils permettent un suivi précis de la précarité dans l'enseignement supérieur et la recherche.

ÉVALUATION DES PERSONNELS

« L'évaluation individuelle doit être en cohérence avec le projet de chaque agent, et doit être conçue pour l'amélioration continue du service rendu, et rien d'autre », avance la ministre. Pour les enseignants-chercheurs, « qui ne se reconnaissent plus dans les objectifs et les modalités pratiques de l'évaluation prévue par leur statut depuis 2009 », une expérimentation est lancée avec deux sections du CNU (Conseil national des universités). Les modalités, selon lesquelles l'évaluation pourra être généralisée, seront définies sur la base de cette expérience.

FAIRE SAUTER TOUS LES « PLAFONDS DE VERRE »

« Agir vite et fermement » contre la sous-représentation féminine dans les instances de gouvernance ou les postes-clés des établissements est une priorité de Geneviève Fioraso qui annonce ainsi une obligation de parité pour la composition des listes de candidats à l'élection aux conseils des EPSCP (Établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel), inscrite dans la loi ESR. Par ailleurs, dès 2013, 40 % de personnes de chaque sexe seront nommées sur les emplois fonctionnels des établissements. Quant aux jurys et comités de sélection, ils devront comporter 40 % de personnes de chaque sexe à partir de 2015.

Politique européenne en faveur de la mobilité des personnels et de la formation tout au long de la vie

PAR MARIA KRISTIN GYLFADOTTIR, COMMISSION EUROPÉENNE, DG EAC (EDUCATION AND CULTURE)

Un manque de stratégie globale à ce jour, des outils forts pour demain

DEPUIS LE DÉBUT DES ANNÉES 2000, L'UNION EUROPÉENNE MANIFESTE DES OBJECTIFS VOLONTARISTES EN MATIÈRE DE MOBILITÉ ET DE FORMATION DES PERSONNELS. TOUTEFOIS, LES POLITIQUES MENÉES, TRÈS DISPARATES, SE HEURTENT ENCORE À DE NOMBREUX OBSTACLES. DES FREINS AUXQUELS DE NOUVEAUX PROGRAMMES AMBITIEUX VONT TENTER DE REMÉDIER DANS LES ANNÉES À VENIR.

La mobilité européenne, et notamment celle des personnels, est évoquée dans tous les communiqués ministériels de la Commission ayant trait au processus de Bologne, initié en 1999. Les bénéfices de celle-ci sont clairement exprimés. Ainsi peut-on lire dans le Plan de mobilité européen 2000/2001 : « *La mobilité transnationale contribue à enrichir les différentes cultures, ainsi que la société européenne dans son ensemble, et permet aux personnes concernées d'améliorer leur culture individuelle et leur connaissance professionnelle.* » Des objectifs notamment réaffirmés par la Charte européenne de qualité pour la mobilité (2006), par la Charte européenne du chercheur (2005) et dans une communication de septembre 2011, qui fait figurer « mobilité et coopération internationales » parmi les priorités. Enfin, au terme de la Conférence ministérielle de Bucarest de 2012, a été adoptée la stratégie « Mobilité pour mieux apprendre ». Cette dernière invite les établissements d'enseignement supérieur à adopter une stratégie internationale, à inciter leurs personnels à la mobilité et à l'acquisition de compétences et à mettre en place structures et conditions favorisant cette mobilité.

DES POLITIQUES TRÈS DISPARATES, UN MANQUE DE VISION GLOBALE

Toutefois, au-delà de ces bonnes intentions, de nombreux obstacles subsistent. Les premiers sont d'ordre institutionnel. Il n'existe pas, au sein des États membres, de définition universelle de la mobilité des personnels. Ce qui induit des politiques très disparates. Si l'ensemble des 27 a des cursus basés sur des accords bilatéraux, moins de la moitié s'appuie sur une politique nationale. Seuls trois pays – dont la France – incluent ainsi la mobilité dans leur stratégie d'enseignement supérieur¹. Les autres obstacles sont d'ordre individuel : situation personnelle, difficultés à se faire remplacer, obstacles administratifs et légaux, manque d'informations, de budget...

Par ailleurs, si l'on sait que ressources financières et intérêt individuel sont les deux principaux déclencheurs de la mobilité, on déplore un manque global de données : sur l'importance accordée à l'expérience internationale dans les recrutements, sur la performance, sur les moyens de former le personnel enseignant à exercer dans un environnement international... D'une manière générale, la mobilité des personnels passe après celle des étudiants et des jeunes chercheurs.

DES OUTILS AMBITIEUX POUR LA PÉRIODE 2014-2020

Pourtant, toutes les études montrent l'importance des bénéfices induits par cette mobilité (cf. encadré). C'est pourquoi l'Europe a récemment mis en place de nouveaux outils. Les dernières recommandations, qui devaient être publiées le 18 juin 2013, visent à une meilleure formation des personnels et à la mise au point de stratégies internationales globales. Tandis que la priorité devrait être donnée, pour les financements européens, aux

LES NOMBREUX BÉNÉFICES DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE

Pour les personnels : accélération du développement professionnel, effet positif sur la confiance et la motivation, acquisition de compétences transversales et de bonnes pratiques, élargissement du réseau...

Pour les universités : développement de partenariats, partage des ressources, attraction des profils les plus qualifiés, acquisition d'une dimension internationale et d'une vision globale, meilleure qualité de recherche et d'enseignement...

partenariats promouvant de nouvelles méthodologies d'apprentissage et d'enseignement.

Instrument majeur de cette évolution : le programme « Erasmus pour tous » (2014-2020), fort de trois actions-clés. La première est basée sur une ouverture accrue des échanges universitaires au sein de l'Union, sur le développement de cursus conjoints et sur des bourses d'études garanties. La deuxième vise à développer la coopération entre établissements européens et hors UE, pour une meilleure innovation. La troisième apporte un soutien aux politiques menées dans le cadre de l'Agenda de modernisation de l'enseignement supérieur. Au total, les quatre programmes existants (Erasmus, Leonardo da Vinci, Grundtvig et Comenius) se voient attribuer un budget de 19 millions d'euros sur 7 ans, soit une augmentation de 70 %.

1. Source : Eurydice (2013 *unpubl.*).

21 propositions pour dessiner les politiques RH des universités de demain

En 2003, rappelle Jean-Loup Salzmann à l'issue des travaux de la CPU, le colloque de Poitiers portait, pour la première fois, sur les personnels des universités. *« C'était il y a un siècle [...], nous n'étions pas comptables de notre masse salariale et la règle du décideur-payeur ne s'appliquait pas à nous. »*

Dix ans plus tard, poursuit le président, *« nous sommes à un moment charnière pour les politiques de ressources humaines de nos établissements, à la veille des changements que va introduire la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche ».*

Les membres de la CPU ont adopté les grands principes suivants lors de leur réunion du 20 juin 2013 et ont donné mandat au bureau pour entamer le dialogue avec la DGRH. Ces éléments – élaborés à partir des débats qui ont eu lieu à Rennes, et des propositions formulées auparavant par la CPU, en particulier dans le cadre des Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche – constituent une base de travail évolutive, qui a vocation à être discutée et enrichie, en lien avec les différents partenaires de la CPU, dès son université d'été d'août 2013 et tout au long de l'année universitaire 2013-2014.



UN SOCLE DE VALEURS COMMUNES POUR LES UNIVERSITÉS

« Les travaux que nous conduisons dans nos colloques, année après année, reflètent la diversité de nos établissements et la complémentarité des acteurs qui les composent. [...] Ils nous permettent de mieux remplir les missions du service public national d'enseignement supérieur et de recherche auquel nous sommes fiers de concourir. [...] Leurs conclusions marquent les esprits et inspirent les acteurs, fournissant à des universités de plus en plus autonomes un socle de valeurs communes et des propositions d'actions qui leur permettent d'exprimer aussi leurs singularités. »

Jean-Loup Salzmann, présentation des conclusions du colloque, 17 mai 2013

PROPOSITION 1

Mettre en place, dans les universités, une politique de ressources humaines globale, cohérente et ambitieuse

Dans le cadre de statuts majoritairement nationaux des personnels des universités, il faut permettre aux établissements de mettre en place des politiques de ressources humaines ambitieuses, qui valorisent et reconnaissent toutes les dimensions de l'activité de toutes les catégories de personnels : BIATSS (bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, social, santé), enseignants, enseignants-chercheurs, titulaires et contractuels.

Une organisation des parcours de carrière est nécessaire pour les personnels contractuels des universités.

Comme pour les enseignants-chercheurs, les règles de gestion applicables aux personnels BIATSS et aux enseignants doivent laisser davantage de responsabilités aux établissements. Pour les enseignants-chercheurs, les activités de formation, de diffusion des connaissances ou de valorisation doivent être mieux prises en compte dans l'évolution des carrières. À cette fin, les processus d'évaluation des personnels doivent être profondément réformés. Les politiques de ressources humaines des établissements doivent intégrer les

missions de formation continue et d'action sociale à destination de toutes les catégories de personnels².

La CPU demande de permettre au conseil d'administration (CA) de déléguer des compétences au conseil scientifique (CS) et au conseil des études et de la vie universitaire (CEVU) pour les processus de décision en matière RH, mais de garder le pilotage stratégique et budgétaire au niveau du CA, ainsi que les décisions finales de recrutement³.

PROPOSITION 2

Placer la formation de tous les personnels au cœur de la stratégie RH

L'évolution des universités a fait apparaître de nouveaux besoins, de nouvelles méthodes et de nouvelles attentes qui conduisent les personnels à faire preuve de plus d'adaptation. Dans ce contexte, la formation continue de tous les personnels prend un caractère stratégique et nécessite un large investissement de la part des établissements. La CPU propose qu'un cadrage national des budgets dédiés à la formation des personnels soit réalisé, à partir d'un état des lieux s'appuyant sur les bilans sociaux des universités, qui aboutirait à des préconisations en termes de pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation des personnels. Actuellement, un grand nombre de formations existent, dispensées par l'ESEN (École supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche), l'AMUE (Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche), les organismes de recherche ou encore les établissements eux-mêmes. Cette multiplicité de formations constitue un paysage riche, mais complexe et non coordonné. La CPU propose qu'un répertoire national des formations soit élaboré. De plus, des formations pourraient être créées à partir de la mutualisation de formations mises en œuvre dans les établissements. Outre les moyens dédiés au plan de formation, la formation continue des personnels requiert de professionnaliser les équipes en charge de l'accompagnement et de la formation. La généralisation des conseillers mobilité-carrière dans les universités devrait per-

mettre de suivre au plus près la carrière de tous les personnels. Les formations proposées aux personnels sont encore très souvent destinées aux personnels BIATSS et peu d'enseignants et enseignants-chercheurs se sentent concernés par la formation continue. Il est indispensable que les plans de formation de tous les personnels soient élaborés en cohérence avec le projet d'établissement, dans le cadre du dialogue social, et leur permettent de s'adapter aux nouveaux enjeux, en termes de pilotage par exemple. La formation des personnels leur fournit aussi les moyens de se souder autour d'un projet. Ainsi, des formations mixtes des élus et des équipes administratives gagneraient à être mises en œuvre.

PROPOSITION 3

Assurer un accompagnement et un suivi individuel et collectif de l'ensemble des personnels, tournés vers le développement des compétences, dans le cadre d'un dialogue social renforcé

Mettre en œuvre l'entretien d'évaluation des personnels BIATSS et, à partir de son contenu, en fonction des besoins exprimés, assurer un accompagnement et un suivi de ces personnels, notamment en matière de formation et de qualité au travail. La reconnaissance du rôle des personnels BIATSS doit être réaffirmée à cette occasion.

Assurer un accompagnement des jeunes enseignants-chercheurs en début de carrière en leur donnant une vision globale sur les possibilités qui leur sont offertes et une information sur la réglementation.

En ce qui concerne l'évaluation des enseignants-chercheurs, la CPU souhaite qu'elle soit la pierre angulaire d'un suivi de parcours tout au long de la carrière.

2. Proposition CPU n°72 pour les Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche.

3. Proposition CPU n°68 et 69 pour les Assises.

21 PROPOSITIONS POUR DESSINER LES POLITIQUES RH DES UNIVERSITÉS DE DEMAIN

L'évaluation des enseignants-chercheurs, pratiquée par une instance extérieure à l'établissement, telle que le CNU, peut être un élément essentiel pour enclencher une politique de ressources humaines digne de ce nom, basée sur un suivi de parcours personnalisé. Chaque établissement pourrait se fonder sur cette évaluation, qui pourrait être complétée avec d'autres éléments, pour initier un dialogue entre l'enseignant-chercheur et un comité de suivi des carrières composé suivant des modalités propres à l'établissement. Ce comité de suivi pourrait assurer la synthèse des différentes évaluations inhérentes à l'activité d'un enseignant-chercheur (promotion, attribution de la prime d'excellence scientifique, évaluation quadriennale)⁴.

PROPOSITION 4 Encourager la mobilité de tous les personnels et, corrélativement, limiter l'endorecrutement

La CPU propose d'encourager la mobilité de tous les personnels et notamment de :

- Professionnaliser les équipes en charge de l'accompagnement et de la formation des personnels, généraliser le conseiller mobilité de carrières.
- Promouvoir un droit nouveau de détachement de tous les enseignants-chercheurs (EC) qui le souhaitent pour des durées limitées (par exemple 3 ans). Ce détachement nécessitera d'avoir les accords préalables au sein des deux universités. On pourrait envisager un dispositif national de recensement des demandes de mutation ou de détachement (bourse nationale). Cette possibilité de détachement permettra notamment d'enrichir les compétences des EC et, pour ceux qui le souhaitent, de pouvoir postuler ensuite à un poste fixe, sans imposer toutefois le détachement comme condition préalable au recrutement. Elle contribuera aussi à limiter l'endorecrutement.
- Développer la mobilité internationale des EC.

- Attirer et fidéliser les meilleurs scientifiques.

L'attractivité internationale des universités, vis-à-vis des meilleurs chercheurs, repose sur leur capacité à offrir des « paquets » qui comprennent des éléments de rémunération, mais aussi la qualité de l'emploi et ses perspectives, l'environnement de travail et les conditions d'accueil des familles. La CPU recommande sur ce sujet un partenariat avancé entre les universités, les EPST (Établissements publics à caractère scientifique et technologique) et les partenaires territoriaux.

L'attractivité des établissements dépend aussi de l'offre qu'ils sont capables de proposer pour attirer et fidéliser les meilleurs scientifiques. Si la question de la rémunération est importante, elle n'est pas la seule variable. Il faut, dans ce domaine, raisonner en termes de « reconnaissance globale » en intégrant, à côté du niveau de rémunération, le type d'emploi proposé et les perspectives de carrières, l'environnement de travail, les moyens humains et les moyens matériels mis à disposition. Ainsi, plusieurs évolutions peuvent être envisagées pour aider les établissements à développer leur attractivité internationale et, corrélativement, à limiter les pratiques d'endorecrutement :

- valoriser les expériences internationales davantage qu'elles ne le sont à l'heure actuelle dans les pratiques de reclassement ;
- construire, pour les recrutements de seniors, des environnements de travail qui, à côté de l'emploi du titulaire, mettent à disposition un ou deux emplois postdoctoraux et un contrat doctoral par an, le tout avec un budget de recherche⁵.

La CPU préconise, dans l'esprit du processus de Bologne, la mise en place d'un véritable marché du travail des chercheurs à l'échelle européenne, qui passe notamment par une harmonisation des statuts. La construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche n'a pas bousculé les pratiques dans ce domaine, laissant se débrouiller les jeunes scientifiques qui veulent avoir une carrière internationale, au gré des réseaux qu'ils peuvent pénétrer et au hasard des rencontres⁶.

Les fonds structurels européens, gérés par les régions, devraient favoriser la mobi-

lité des étudiants et des scientifiques, la construction de réseaux européens d'universités et de régions, ainsi que le développement de stratégies transfrontalières⁷.

Pour limiter l'endorecrutement des EC, la CPU propose de fixer des objectifs clairs, transparents, chiffrés et affichés par université sur l'ensemble des disciplines, à liser sur plusieurs années, ce qui nécessite, au préalable, de définir précisément ce qu'est l'endorecrutement.

PROPOSITION 5 Développer l'égalité femme-homme et la parité dans les établissements

Pour développer l'égalité femme-homme et la parité dans les établissements, la CPU propose notamment de :

- « Sexuer » toutes les bases de données de l'ESR.
- Afin de symboliquement marquer la volonté de développer la parité, une autre proposition consiste, en cas d'égalité de voix pour une élection, une promotion ou une désignation, à donner la préférence à la décision qui favorise le plus la parité (au lieu de retenir le critère d'âge qui est le plus courant).
- Dépayer la procédure disciplinaire dans un autre établissement en cas de harcèlement sexuel.
- Mettre en place une charte de la parentalité afin de favoriser l'exercice de responsabilités par une organisation régulée prenant en compte les contraintes des parents et jeunes parents.
- Prévoir une année supplémentaire sur la présentation de la carrière dans les dossiers de promotion ou de demande de financement pour les femmes ayant eu un enfant (et par enfant) afin qu'elles ne soient pas pénalisées par la maternité.

Enfin, en ce qui concerne la mise en œuvre de la loi du 12 mars 2012 pour la désignation des membres des jurys et des comités de sélection (recrutement des enseignants-chercheurs), la CPU a proposé à la DGRH que les disciplines composées de plus de 20 % de personnes de chaque sexe respectent les dispositions de la loi du 12 mars 2012 (proportion minimale de



40 % de chaque sexe), et que les disciplines comportant moins de 20 % de personnes d'un sexe puissent déroger à cette disposition, pour une durée de quatre ans (tout en respectant toutefois un seuil de personnes de chaque sexe minimal égal au double de la proportion du sexe le moins représenté dans le corps de recrutement (PU) ou dans l'ensemble des deux corps (MCF)).⁸.

PROPOSITION 6

Handicap : faire de l'université un modèle d'intégration citoyenne

Pour faire de l'université un modèle d'intégration citoyenne en matière de handicap, la CPU propose de :

- Développer une approche globale : projets intégratifs (incluant la formation, l'accessibilité du site, les transports, le logement, etc.), référents identifiés, bonus aux composantes actives dans le domaine...
- Élargir la notion d'« unités déductibles » du montant des contributions au FIPHFP (Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique), pour affirmer et soutenir le rôle des universités dans la constitution d'un vivier de diplômés en situation de handicap, en y intégrant les dépenses liées à l'accueil,

à l'intégration et à l'accompagnement des étudiants et stagiaires en formation continue inscrits dans l'établissement ainsi que les dépenses d'accessibilité destinées aux usagers.

- Hiérarchiser l'ensemble des obligations d'emploi qui, en se cumulant, mettent les établissements face à une impossibilité de les respecter toutes.
- Développer les partenariats avec les entreprises, lycées, collectivités locales, fondations, etc.
- S'appuyer sur l'expertise avérée des collectivités locales en matière d'accessibilité des bâtiments et des lieux collectifs.
- Prévoir la présentation annuelle en CA d'un rapport sur le handicap avec des indicateurs de suivi et les résultats, afin de sensibiliser les administrateurs à cette question.
- Favoriser les recherches sur le handicap au sein des universités sous la forme d'appels à projets nationaux lancés par l'ANR (Agence nationale de la recherche), l'Agefiph (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des handicapés) et le FIPHFP.

4. Position adoptée par la commission « moyens et personnels » de la CPU le 23 mai 2012.

5. Proposition CPU n°10 pour les Assises.

6. Proposition CPU n°9 pour les Assises.

7. Proposition CPU n°13 pour les Assises.

8. Position adoptée par la commission « moyens et personnels » de la CPU le 17 avril 2013.

PROPOSITION 7

Élaborer une politique d'action sociale, élargie à la qualité de vie au travail, politiquement portée et soutenue par une structure identifiée

Héritant des instruments de l'action sociale avec le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE), les universités doivent élaborer une véritable politique d'action sociale, élargie à l'environnement social au travail. Elle doit être portée politiquement par un membre de l'équipe présidentielle et soutenue par une structure, au service de l'ensemble des personnels de l'université, en lien avec la direction des ressources humaines. L'évolution du contexte (passage aux RCE, nouveaux outils de management, tensions sur les moyens) nous impose une attention particulière à la qualité de la vie au travail en repensant les pratiques de relations humaines dans nos établissements. Il s'agit notamment de former l'encadrement au management collaboratif et de prendre en compte les risques psychosociaux dans la gestion des personnels. Cela devrait être

21 PROPOSITIONS POUR DESSINER LES POLITIQUES RH DES UNIVERSITÉS DE DEMAIN

VERS UNE POLITIQUE GLOBALE DE RESSOURCES HUMAINES PAR SITE

Les relations actuelles en matière de RH s'organisent autour de l'État et des établissements. Le projet de loi ESR semble les réorganiser autour d'un autre binôme : État et site. De fait, la politique de RH est à reconstruire : le cadre d'attribution des moyens va évoluer, mais il sera toujours indispensable de disposer d'une gestion de proximité des personnels et des moyens. C'est là que doit se tenir le dialogue social. Il s'agit d'un enjeu majeur.

POLITIQUE RH DE PROXIMITÉ : L'EXEMPLE DE L'INRA

L'Inra (Institut national de la recherche agronomique) s'appuie sur un schéma stratégique de la fonction RH. Un cadrage impératif, selon son DRH, Fabrice Marty. Au quotidien, chaque problématique RH est traitée par l'échelon pertinent le plus en proximité. « Ainsi, la prévention des risques psychosociaux est déléguée aux présidents de centres, qui sont dotés d'un plan d'appui. Le pilotage de la fonction RH, de la masse salariale et des effectifs est quant à lui réalisé au niveau national. »

notamment le cas pour les enseignants-chercheurs à travers l'élaboration d'une charte de bonne conduite sur les procédures d'évaluation entre la CPU, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR), la commission permanente du Conseil national des universités (CP-CNU) et les organismes de recherche. Dans cette perspective, une démarche coordonnée de dialogue social devrait être mise en place dans chaque établissement pour dépasser la pluralité des instances sociales en place (comité technique (CT), comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), commission paritaire d'établissement (CPE), commissions consultatives, etc).

PROPOSITION 8 Reconnaître l'ensemble des missions permettant aux personnels de bénéficier d'une progression de carrière

La CPU est favorable à la reconnaissance de l'ensemble des missions dans la carrière. Il s'agit notamment de prendre en compte l'investissement et l'innovation pédagogiques de l'enseignant-chercheur, l'investissement dans le numérique, de reconnaître l'activité de diffusion du savoir dans l'évolution des carrières des enseignants-chercheurs, et de valoriser, dans les parcours individuels des chercheurs, les travaux collectifs transdisciplinaires.

La CPU propose de garantir une évolution de carrière prenant en compte l'investissement pédagogique de l'enseignant-chercheur. Le levier indispensable au changement est celui de la gestion des ressources humaines dans leur ensemble et, concernant l'investissement pédagogique, celle des « enseignants et enseignants-chercheurs ». La prise en compte de l'investissement de l'enseignant en formation suppose une réforme des processus d'évaluation, puisqu'il s'agit de redonner une place majeure à l'enseignement dans l'évaluation des enseignants-chercheurs, des laboratoires et des établissements⁹.

La CPU incite à la création d'une Haute autorité de l'expertise scientifique qui aura un rôle d'alerte, notamment en matière de santé et d'environnement¹¹.

L'activité de diffusion du savoir doit être réaffirmée comme une mission fondamentale des universités. À ce titre, elle doit être reconnue dans l'évolution des carrières des enseignants-chercheurs¹⁰.

La CPU est favorable à la création d'une structure destinée à organiser le pilotage scientifique, logistique et déontologique de l'expertise ainsi que sa valorisation dans les universités. Elle incite à la création d'une Haute autorité de l'expertise scientifique qui aura un rôle d'alerte, notamment en matière de santé et d'environnement¹¹.

PROPOSITION 9 Valoriser la formation doctorale

La formation doctorale doit être valorisée par une augmentation très significative des financements appropriés et une reconnaissance du diplôme par les branches professionnelles et la haute fonction publique¹².

La CPU souhaite un engagement fort pour la mobilité des doctorants pendant la thèse et l'introduction d'une formation RH pour les encadrants. Elle propose de prendre en compte l'ensemble des missions et des compétences pour la qualification au niveau du CNU (en plus de l'enseignement). La CPU propose que la capacité à encadrer de jeunes chercheurs soit évaluée lors de la soutenance de l'habilitation à diriger des recherches (HDR). En ce qui concerne les contrats doctoraux, elle souhaite que leur nombre augmente et qu'il y ait la possibilité de moduler le service d'enseignement et le financement correspondant. Enfin, elle demande que la représentativité des doctorants au sein des établissements soit améliorée en les reconnaissant comme jeunes chercheurs. En outre, on pourrait établir une charte de bonne conduite vis à vis des doctorants.

PROPOSITION 10

Faire évoluer les statuts des professeurs agrégés (PRAG) et des professeurs certifiés (PRCE) : mobilité, activités, évaluation et carrière

La CPU propose qu'un « coportage » du concours d'agrégation soit assuré entre le MESR et le MEN (ministère de l'Éducation nationale). Elle souhaite un contingent local (en plus du national) pour la promotion des enseignants du second degré à l'université ; elle propose d'appliquer le référentiel horaire aux PRAG et d'alléger leur service pour leur permettre d'effectuer de la recherche, de repenser le statut de 1994 : obligations de service, partage de service entre le second degré et le supérieur dans la logique du lien bac-3/bac+3, etc.

PROPOSITION 11

Intégrer systématiquement l'offre de formation numérique à la politique des établissements et définir des outils RH communs permettant à tous les établissements de mettre en place une offre de formation à distance de qualité

La CPU demande que les heures consacrées à la formation à distance puissent être prises en compte dans les services statutaires et inscrites dans les contrats des chargés d'enseignement⁹.

La CPU propose de définir un schéma directeur de l'offre numérique au cœur du projet d'établissement ; d'organiser

« Ne sous-estimons pas l'importance pour tout agent de savoir pour qui et pour quoi il travaille. »

FABRICE MARTY, DRH DE L'INRA

un plan de formation des enseignants à la pédagogie et aux outils numériques ; de prévoir des cadres généraux pour la production de ressources numériques et pour l'accompagnement des étudiants (tutorat) ; de réfléchir, dans ce cadre, à la notion de « pluriannualité » des services enseignants, à une décharge pour les nouveaux enseignants-chercheurs avec droits et devoirs (formation à la pédagogie) ; de mener une réflexion avec le MESR sur les compétences et métiers adaptés au développement des usages numériques pédagogiques.

La CPU propose la création de « maisons pour la pédagogie » (ingénierie pédagogique), un accompagnement pédagogique et un renforcement de l'incitation par un fonds d'aide à l'innovation pédagogique.

PROPOSITION 12

Concilier une vision stratégique centralisée avec un management professionnel de proximité

Afin de trouver le bon équilibre entre unité et structuration interne des universités, en assurant toujours la cohérence et la lisibilité de l'articulation formation-recherche, la CPU demande d'assouplir le statut des universités dans le cadre d'un statut unique qui permette notamment d'organiser la subsidiarité au sein de l'université avec les composantes pour favoriser l'implication des directeurs de composantes dans la politique de l'établissement, et leur participation à la coconstruction de la politique de l'établissement¹⁴.

PROPOSITION 13

Avoir une charte de bonne conduite RH pour les personnels contractuels, harmonisée avec celle des organismes de recherche (transparence, entretiens, droit à formation, bilan social)

La CPU propose d'élaborer une charte de bonne conduite ou une convention pour les contractuels dans les établissements en se coordonnant avec les organismes de recherche. De façon plus générale, la CPU demande une intervention forte de l'État afin de soutenir la mise en place de procédures et d'outils identiques de gestion entre les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de recherche¹⁵.

PROPOSITION 14

Concevoir la communication interne comme l'outil privilégié du développement du sentiment d'appartenance et de la culture commune

La CPU propose de construire une politique RH en partant du sentiment d'appartenance comme préalable, en lien avec l'histoire commune de l'université et de chaque établissement. Elle souligne la

- 9. Proposition CPU n° 34 pour les Assises.
- 10. Proposition CPU n° 56 pour les Assises.
- 11. Proposition CPU n° 58 pour les Assises.
- 12. Proposition CPU n° 51 pour les Assises.
- 13. Proposition CPU n° 27 pour les Assises.
- 14. Proposition CPU n° 62 pour les Assises.
- 15. Proposition CPU n° 49 pour les Assises.

21 PROPOSITIONS POUR DESSINER LES POLITIQUES RH DES UNIVERSITÉS DE DEMAIN

POLITIQUE RH DES ÉTABLISSEMENTS : L'ÉTAT RÉGULATEUR

« Le seul contrat valable avec l'État, c'est le contrat de confiance qui doit exister pour sécuriser la masse salariale, sans laquelle il est vain d'imaginer pouvoir développer une quelconque politique de ressources humaines. Les hommes et les femmes qui font l'université ne sont pas une masse salariale. Ils ne peuvent pas servir de variable d'ajustement. C'est cette confiance dans l'engagement de l'État, dans sa capacité à garantir que toutes les décisions prises au niveau national et ayant un impact sur la masse salariale seront accompagnées des moyens correspondants, selon le principe du décideur-payeur, qui inspire nos propositions pour dessiner les politiques RH des universités de demain. »

Jean-Loup Salzmann, président de la CPU

ATTEINDRE LE MEILLEUR MODE DE RÉGULATION NATIONALE

« L'articulation entre les compétences locales dévolues aux universités et la régulation nationale est une question délicate qui ne va pas de soi. Mais je suis également convaincue que l'optimum collectif ne résulte pas forcément de la somme des optimums individuels. Nous devons donc avoir des discussions sur le meilleur mode de régulation nationale, tout en sachant que ce dernier ne pourra pas être l'idéal de chaque établissement. »

Catherine Gaudy, DGRH du MEN et du MESR

nécessité absolue d'une communication interne qui ne soit pas limitée à la diffusion d'informations, mais conçue comme un outil de transformation et d'anticipation du changement. Pour améliorer le sentiment d'appartenance des personnels, la CPU considère que l'université doit être nationalement assumée comme projet sociétal et reconnue comme laboratoire de nos sociétés. Par ailleurs, le sentiment d'appartenance à l'université passe aussi par les associations étudiantes (avant les alumni) et par la création d'événements qui réunissent personnels et étudiants (comme l'anniversaire de l'université).

PROPOSITION 15 Simplifier, harmoniser et rendre plus lisible la politique indemnitaire des établissements

Le régime indemnitaire des enseignants est régi par trois décrets qui correspondent aux trois principales missions qu'ils exercent (la pédagogie, la recherche et l'administration), et qui précisent les règles de cumul des primes et indemnités entre elles et les possibilités de les convertir en décharges de services. Pour les personnels BIATSS, il existe un certain nombre de primes et d'indemnités liées aux corps, aux catégories et aux activités, certaines sont individualisées. La CPU propose une simplification et une harmonisation des primes et indemnités de base, en permettant aux universités d'ajuster, au niveau de l'établissement ou au niveau du site, leur propre politique indemnitaire.

PROPOSITION 16 Aligner les règles de déroulement de carrière des PU-PH et MCU-PH sur les PR et MCF

La CPU propose notamment d'aligner d'une part les échelons et les grades des MCU-PH (maîtres de conférences des universités-praticiens hospitaliers) sur ceux des MCF (maîtres de conférences), et d'autre part d'harmoniser les durées de passage entre échelons ; et pour les PU-PH, d'aligner le temps de passage entre échelons. De plus, la CPU souhaite que les promotions, qui sont faites à 100 % par le CNU médical pour les PU-PH et MCU-PH, fonctionnent sur le modèle du CNU pour les PR (professeurs) et les MCF (50 % CNU, 50 % établissement, et voie spécifique).

PROPOSITION 17 Mettre en place une voie spécifique de promotion des MCF HC en PR

La CPU propose de mettre en place une nouvelle voie de promotion des MCF HC (maîtres de conférences hors classe) à PR2 (professeurs de 2^e classe) pour récompenser un investissement exceptionnel dans l'établissement. Un contingent national pourrait être établi annuellement et distribué aux établissements. Les conseils académiques feraient ainsi des propositions fondées sur les critères d'investissement en pédagogie/formation, insertion professionnelle des étudiants, pilotage, diffusion de l'information scientifique, recherche, etc. On pourrait envisager que la procédure repose sur l'avis d'une instance nationale. On pourrait aussi prévoir en même temps des mesures d'accompagnement (ex. le congé pour recherche ou conversion thématique (CRCT) pour reprendre de la recherche après des responsabilités d'administration).

PROPOSITION 18

Modifier la procédure d'accès au corps des professeurs des universités pour les sections 1 à 6 du CNU

La CPU réaffirme la nécessité de simplifier le dispositif d'accès au corps des professeurs des universités pour les sections 1 à 6 du CNU¹⁶ et de l'intégrer dans le respect du principe de l'autonomie des établissements. La CPU propose de maintenir une première voie, le concours d'agrégation ; de créer une voie de droit commun, identique à celle existant dans les autres sections, ouverte sans condition d'ancienneté dans la fonction publique (qualification par le CNU, puis candidature dans chaque université, comité de sélection et conseil d'administration) ; de maintenir les procédures définies par les articles 46 3° (voie dite « longue ») et 46 4° (voie dite « professionnelle ») du décret n° 84-431 du 6 juin 1984, qui sont communes à toutes les sections CNU. Le recrutement externe ne nécessiterait plus de contingentement¹⁷.

PROPOSITION 19

Obtenir, pour les enseignants du second degré et les BIATSS, un contingent de promotions locales, qui, comme pour l'avancement des PR et des MCF, s'ajouterait au contingent de promotions nationales

L'investissement des personnels dans les universités et leur professionnalisation rend indispensable le fait de reconnaître les compétences acquises. Or, pour les enseignants du second degré et pour les personnels BIATSS, les établissements

n'ont aucune maîtrise des possibilités de promotion, qui sont par ailleurs données en nombre très limité. La CPU propose que les établissements acquièrent la possibilité d'attribuer des promotions à leurs personnels par une répartition des promotions entre un contingent local et un contingent national.

PROPOSITION 20

Simplifier corps et catégories des BIATSS

Par exemple : la fusion des ASI (assistants-ingénieurs) et des IGE (ingénieurs d'études) ou la restructuration de la catégorie C pour en faire un corps à deux grades finissant à l'INM 486 (Indice net majoré), soit l'INM terminal de la classe normale de la catégorie B.

PROPOSITION 21

Disciplines rares

La CPU propose dans un premier temps d'établir une cartographie des disciplines rares ou à faibles effectifs pour avoir une vision globale de la situation des disciplines et de leur évolution en relation avec celle des effectifs étudiants et des chercheurs des organismes de recherche, et permettre ensuite d'élaborer un dispositif de soutien à ces disciplines au niveau national.

16. Section 1 : droit privé et sciences criminelles ; section 2 : droit public ; section 3 : histoire du droit et des institutions ; section 4 : science politique ; section 5 : sciences économiques et section 6 : sciences de gestion.

17. Position adoptée par la CPU le 20 septembre 2012.

RÉGIMES INDEMNITAIRES, L'EXEMPLE DU CHU DE LIMOGES

Michel Senimon préconise d'envisager toute politique RH dans sa globalité : « *Quelle politique, quels moyens, quel pilotage des effectifs ?* ». Le DRH du CHU de Limoges souligne par ailleurs la pertinence d'un projet d'établissement. À l'égard des régimes indemnitaires, il suggère « *une différenciation fondée sur le mérite individuel, avec ou sans performance collective* ». Celle-ci constituant une approche de nature à susciter le sentiment d'appartenance à l'organisation. « *Cela peut servir la mise en œuvre de grands projets, avec une récompense collective, et favoriser la solidarité* », observe Michel Senimon.

PU-PH : POUR PLUS DE TRANSPARENCE

La question des PU-PH (professeurs des universités-praticiens hospitaliers) est évoquée au cours de la deuxième table ronde. Leurs affectations échappent aux universités, qui ne peuvent donc répartir les efforts équitablement sur les postes entre les composantes puisque les facultés de médecine sont de facto exonérées de toute suppression de postes. « *Je ne vois pas comment je pourrais harmoniser leur gestion avec celle des autres professeurs d'université, puisqu'un regard est porté par le ministère de la Santé* », répond Catherine Gaudy, DGRH du MEN et du MESR. « *Franchement, je n'ai pas de solution* », ajoute-t-elle. « *La crainte aujourd'hui est que les UFR de lettres, de sciences humaines ou de sciences payent pour le coût des PU-PH qui nous est imposé de l'extérieur* », insiste Vincent Berger, président de l'université Paris-Diderot. Et d'ajouter : « *Il est important d'afficher les sommes pour que ce soit transparent pour tout le monde, et que nous ayons la compensation intégrale de la masse salariale correspondant aux PU-PH. Cela apaisera considérablement la situation, car le risque politique est fort aujourd'hui dans nos établissements.* »

TABLE RONDE 1

L'engagement des personnels, condition indispensable de la réussite des universités

La gestion des ressources humaines comme levier de la performance



L'engagement des personnels est une question liée à la « définition de la politique d'emploi » et à la « politique de ressources humaines des universités », estime Gérard Blanchard, vice-président de la CPU et président de l'université de La Rochelle, qui juge difficile d'engager une politique RH ambitieuse si l'on n'a pas de vision pluriannuelle. « Régimes indemnitaires, entretiens professionnels, évaluation : tout ça marche ensemble », souligne de son côté Michel Senimon, DRH du CHU de Limoges. Pour avoir aussi exercé dans une collectivité locale, il connaît à double titre l'exercice qui consiste à impulser une politique RH dans un contexte de statuts fort diversifiés.

« L'exercice des nouvelles compétences des

universités, avec leur rôle d'employeurs, depuis le passage aux RCE, s'accompagne de difficultés », reprend Gérard Blanchard. Il évoque la compensation du glissement vieillesse technicité (GVT) « qui pose un vrai problème », l'équilibre entre différenciations locales des politiques RH et régulation nationale, et les nouvelles pratiques managériales, « plus ou moins bien acceptées dans les établissements ».

Pour Christian Tauch, directeur du service enseignement à la HRK (Hochschulrektorenkonferenz, équivalent allemand de la CPU), les universités allemandes ne sont pas aussi avancées que leurs homologues françaises sur les questions de GRH. « Les enseignants sont des fonctionnaires, qui dépendent de la législation de chaque Land relative aux fonctionnaires ;

DES HABITS NEUFS POUR L'ÉVALUATION ?

Un sujet revient souvent tout au long de la table ronde, celui de l'évaluation. D'ailleurs, dans *Le Monde diplomatique* de mai 2013, il y a un article sur le sujet. Il s'intitule : « L'évaluation, arme de destruction ». Tout ce qui relève de l'évaluation est traité de manière scandaleuse, regrette un participant, qui stigmatise l'effet de mode managérial. Pour sa part, Pascal Olivard suggère des formations annuelles sur la conduite d'entretiens, pour outiller les N+1 « *qui changent fréquemment dans nos établissements* ». « *Évaluer, c'est transférer la responsabilité, les évaluateurs doivent être formés* », confirme Michel Senimon, favorable à « *l'évaluation assumée, pas "sauvage"* ». La formulation « *entretien de management* », vrai point d'étape sur les missions et signe de reconnaissance selon Fabrice Marty, fait en l'occurrence consensus, davantage que l'« *entretien d'évaluation* », angoissant pour certaines catégories de collaborateurs.

quant aux autres personnels, leur situation est définie dans une convention collective, établie également au niveau du Land. [...] Il y a quelques universités qui assument leur rôle d'employeur et négocient elles-mêmes avec les syndicats. Mais toutes les universités ne veulent pas de ce rôle. »

ÉLÉMENTS QUALITATIFS VS PRIMES

Autre pratique, celle de l'Inra, où « *le régime indemnitaire n'est pas le cœur de la politique RH* », d'après Fabrice Marty, le DRH. « *Le régime indemnitaire n'a jamais été au cœur des préoccupations des agents, et constitue rarement un élément d'attractivité de l'institut ; dans un contexte budgétaire contraint, ça tombe bien ! Mais c'est aussi la politique de l'Inra.* » Pour le DRH, les candidats sont plutôt attirés par les éléments qualitatifs de l'Inra : « *Nous avons travaillé sur des outils pour fixer un cadre d'engagement sûr, respectueux, et motivant. Nous mettons en premier la prévention des risques, puis la gestion des motivations, qui passe par la gestion de l'équité, de la diversité, mais aussi par la communication interne, le sentiment d'appartenance, l'appui aux managers de proximité...* » Pour Michel Senimon, « *les régimes indemnitaires sont un élément fort d'attrac-*

tivité dans la fonction publique territoriale et dans la fonction publique hospitalière. Ce n'est pas le seul, car l'implication des agents est forte et ne tient pas seulement à l'aspect rémunération ». Le DRH du CHU de Limoges estime que l'on ne peut pas démarrer une politique de régime indemnitaire déconnectée d'une approche métier. Et d'ajouter : « *Il faut s'interroger sur les effectifs, les besoins : quelle politique, avec quels moyens ? Le pilotage des effectifs, relié à la masse salariale, c'est cela qui est important.* »

LES PRIMES, CONTRE-PRODUCTIVES ?

Pour Bertrand Monthebert, président de l'université Paul-Sabatier - Toulouse 3, « *une importante littérature économique montre l'aspect contre-productif des primes au mérite* ». « *Il y a un effet pervers au fait de donner une gratification financière pour des tâches qui font partie du métier même de l'universitaire. Certains agents peuvent se demander pourquoi continuer à les accomplir s'ils n'ont plus de gratifications...* » Pascal Olivard, président de l'université de Bretagne occidentale (UBO), défend quant à lui l'idée des primes : « *Je ne suis pas certain que l'individualisation, avec une part au mérite, soit aussi contre-productive que cela.* [...] Pour autant, l'entretien annuel ne

doit pas être un moment d'angoisse. Il est indispensable de mettre en place des cycles de formation pour que les supérieurs hiérarchiques directs (N+1) puissent conduire un entretien annuel dans de bonnes conditions. »

Pour Fabrice Marty, « *les ressources humaines ne sont pas une dimension administrative de gestion, mais d'abord le levier majeur pour arriver à des performances collectives* ». Pour sa part, le président de l'université de Lorraine, Pierre Mutzenhardt, s'interroge : « *Le fait d'avoir des statuts aussi différents à l'université ne doit-il pas impliquer d'avoir des régimes indemnitaires qui compensent cette différence de statuts ?* » Michel Senimon estime que la part fixe du régime indemnitaire peut « *permettre une compensation du pouvoir d'achat* », et la part variable peut « *récompenser un agent en fonction de sa manière de servir, à condition d'avoir bien défini les règles du jeu, à partir d'un travail avec les organisations syndicales* ». « *Ce qu'il y a derrière tout ça, c'est la culture de l'évaluation : comment évaluer les personnels ?* ». Gérard Blanchard pointe la grande complexité des régimes indemnitaires à l'université : « *À un moment donné, il faudra trouver une solution pour simplifier, car cela rend le dialogue social relativement difficile.* »

L'ÉVALUATION EN DÉBAT

La vice-présidente déléguée aux ressources humaines et au dialogue social à l'université de Nantes, Françoise Le Fichant, insiste sur l'importance des entretiens professionnels : « *Ils ne doivent pas rester lettre morte, il faut les valoriser. Il y a beaucoup d'attentes des personnels BIATSS sur ces entretiens.* » Elle souligne également l'importance des CT (comités techniques) – « *qui sont des instances non décisionnelles, ce qu'il faut parfois rappeler* » – et des CA (conseils d'administration) pour débattre de ces questions. La mise en place d'une politique d'évaluation demande « *à peu près cinq ans* », affirme de son côté Michel Senimon, qui insiste : « *L'évaluation doit avoir des conséquences.* »

Pour Yannick Lung, président de l'université Montesquieu - Bordeaux 4, « *les pratiques sauvages d'évaluation peuvent avoir des effets dévastateurs et contribuer à la montée des risques psychosociaux* ». « *Je ne suis pas contre l'évaluation, dit-il, mais contre la façon dont on la traite aujourd'hui.* » Michel Senimon, DRH du CHU de Limoges, affirme que l'évaluation doit être « *assumée, décidée, expliquée, avec une formation pour l'évaluateur et l'évalué* ».

Chez les agents BIATSS, le régime indemnitaire semble plutôt perçu, actuellement, comme une compensation salariale, « *au vu de la faiblesse des salaires* », remarquent plusieurs présidents. Michel Senimon confirme : « *J'aurai d'autant moins besoin de régimes indemnitaires que j'aurai des grilles de traitement rénovées. Les régimes indemnitaires ne seront que des pis-aller de politiques salariales non assumées.* » Avec le risque, selon lui, que des grilles indiciaires revalorisées accroissent le problème du GVT.

TABLE RONDE 2

Vers un nouvel équilibre entre gestion nationale des corps et politique cohérente de GRH au niveau des établissements – ou de leurs regroupements

Avec la loi ESR pour perspective...

GROS PLAN SUR LES INTERACTIONS ENTRE CADRES D'ACTION LOCAL ET NATIONAL, ET SUR LES MOYENS DE SIMPLIFIER LES MODES DE GESTION, À L'AUNE DES ÉVOLUTIONS LÉGISLATIVES PROCHAINES.



Hélène Pauliat, présidente de l'université de Limoges ;

Catherine Gaudy, directrice générale des ressources humaines du MEN et du MESR ;
Lesley Wilson, secrétaire générale de l'EUA (Association européenne des universités) ;
Jean Orloff, membre du bureau de la CP-CNU (Commission permanente du Conseil national des universités) ;
Christophe Coudroy, directeur des ressources humaines au CNRS.



Catherine Gaudy, directrice générale des ressources humaines (DGRH) du MEN et du MESR, constate la référence constante à la LRU en matière de GRH qui apparaît au cours des échanges. « Pour la DGRH aussi, la LRU a constitué un point de rupture extrêmement important, notamment en termes de chiffrage de l'impact financier des décisions prises au niveau national. Non que la période d'avant ait été placée sous le signe de l'irresponsabilité financière, mais la prise en compte de ce paramètre est devenue plus forte. »

Interpellée par un participant sur la question de la titularisation des contractuels induite par la loi Sauvadet, Catherine Gaudy en convient, des problèmes concrets de mise en œuvre se sont posés aux universités. « C'était la première année,

dit-elle, et les décrets d'application, difficiles à négocier à l'interministériel, sont sortis tard, tout comme les décisions sur le quantum de postes à ouvrir. » La DGRH se veut rassurante : « C'est un plan sur quatre ans et il en va de notre responsabilité sociale de donner un avenir à ces 8400 contractuels. »

Elle est également interrogée sur l'« enchevêtrement » des statuts des personnels BIATSS. « J'en conviens, il y a un sujet potentiel de simplification concernant le cadre d'emploi des personnels BIATSS, avec ses 3 filières et ses 17 corps, sachant que les mêmes responsabilités sont parfois exercées par des personnels de statuts différents : ITRF (ingénieurs, techniciens de recherche et formation) et ASU (personnels d'administration scolaire et universitaire) ou personnels des bibliothèques. Sans vouloir faire le grand soir de la simplification,

je suis prête à travailler avec vous sur les modes de gestion, les niveaux de déconcentration des décisions (pour les sanctions disciplinaires par exemple), afin de trouver la boîte à outils statutaire la plus simple et la plus lisible possible », déclare-t-elle.

MOINS DE COMPLEXITÉ À L'ÉTRANGER

Y a-t-il autant de diversité à l'étranger ? « Autant de diversité, mais moins de complexité », avance Lesley Wilson, secrétaire générale de l'EUA (Association européenne des universités). « Le financement public reste à 75 % en moyenne dans les pays

son unique responsabilité. [...] Beaucoup de systèmes sont en mutation », relate Lesley Wilson.

« Les enseignants-chercheurs sont très attachés au caractère national de leur statut », réagit Jean Orloff, membre du bureau de la CP-CNU. « Loin d'être une complexité inutile, le double maillage français qui régit la carrière des enseignants-chercheurs – géographique (au niveau de l'établissement) et disciplinaire (au niveau du CNU) – est une richesse. [...] Il est essentiel d'avoir un dialogue constructif entre ces deux maillages. »

faudrait sanctuariser un volet national de congés de ce type-là. »

À la question de savoir s'il faut instaurer une obligation de mobilité pour les primo-recrutés, c'est-à-dire interdire à un doctorant ou à un MCF de postuler dans l'université où il se trouve, Jean Orloff répond : « Certaines disciplines se l'imposent elles-mêmes comme les mathématiques, mais l'université peut aussi y perdre de bons éléments. Je ne vois pas comment le CNU peut encourager cela, si ce n'est en notant très bien les parcours qui ne se font pas dans une seule université. »



UN MOUVEMENT NATIONAL POUR LES ITRF ?

S'agissant des personnels BIATSS, Catherine Gaudy déclare que « la mobilité fonctionnelle fait partie de la boîte à outils de reconnaissance des personnels ». Mais la mobilité géographique demeure problématique, selon la DGRH. « Elle existe, avec une faible portée, pour les ASU. Elle est en revanche totalement inexistante pour les ITRF pour lesquels il n'existe pas de mouvement national, et très peu de mouvements entre universités. C'est donc une vraie question : faut-il un mouvement national pour les ITRF, sachant que cela impliquerait de réserver des postes au concours et donc de ne pas les publier au fil de l'eau ? »

européens, mais chaque pays a trouvé une manière différente d'utiliser ces fonds. On constate simplement ces dernières années que plus les universités sont autonomes, moins il y a de fonctionnaires. En Autriche, tout le monde était fonctionnaire avant 2004, date de la réforme des universités : du jour au lendemain, tous les nouveaux recrutés sont devenus salariés de leur établissement, si bien que, aujourd'hui, la moitié est fonctionnaire et l'autre moitié relève d'un régime complètement différent. C'est pareil en Finlande depuis 2010. En Suède, la loi sur la fonction publique fixe les principes de la sélection des personnels qui relèvent ensuite de la seule responsabilité de leur institution. Sur 28 pays étudiés par l'EUA, 20 ont des personnels employés par l'université, sans aucune interaction avec l'élément national. Ils sont payés par des fonds publics, mais signent leur contrat avec le président d'université et sont sous

MOBILITÉ : « TENURE TRACK » OU CRCT ?

Lesley Wilson indique ensuite que « la mobilité est l'élément le plus important pour la stratégie des universités qui doivent attirer les jeunes chercheurs les plus qualifiés. Pour inciter à la mobilité, l'Allemagne et la Suisse ont mis en place la tenure track, qu'ils traduisent par "prétitularisation conditionnelle" », illustre-t-elle.

Pour Jean Orloff (CP-CNU), le CRCT est un outil de motivation qui revêt en outre un caractère de formation continue à la recherche et permet des mobilités thématiques. « Mais c'est un outil un peu "en panne". Dans ma section (n°29 du CNU : constituants élémentaires), nous avons eu deux semestres de CRCT à attribuer pour 400 enseignants-chercheurs. Cela veut dire qu'un enseignant peut espérer une année de congé tous les 400 ans ! Il

TABLE RONDE 3

La responsabilité sociale des universités : un défi à relever

L'université : une place à asseoir comme acteur de la solidarité

Camille Galap, président de l'ORSU ;
Jean-François Balaudé, président de l'université Paris-Ouest - Nanterre - La Défense ;
Catherine Loneux, vice-présidente de l'université Rennes 2.



« Dans le développement culturel que vous appelez de vos vœux et dont vous fixez le cadre, l'intégration de personnes porteuses de handicaps ou de besoins spécifiques est aussi un moyen de développer la citoyenneté, l'accompagnement, l'attention à l'autre et de faire que l'université soit meilleure pour tout le monde. Le rayonnement de l'université dans son contexte, auprès des collectivités locales et des entreprises, y gagnera en valeur ajoutée et en mutualisation d'expertises. »

DOMINIQUE GILLOT, SÉNATRICE DU VAL-D'OISE, RAPPORTEUSE DE LA LOI ESR AU SÉNAT

MONTÉE EN PUISSANCE AVEC LE PASSAGE AUX RCE, LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES UNIVERSITÉS (RSU), SI ELLE S'APPARENTE, PAR CERTAINS CÔTÉS, À CELLE MISE EN ŒUVRE PAR LES ENTREPRISES, PRÉSENTE DES CARACTÉRISTIQUES ET DES MODALITÉS D'APPLICATION LIÉES AU STATUT SPÉCIFIQUE DES ÉTABLISSEMENTS. ELLE CONSTITUE, DANS TOUS LES CAS, UNE CHANCE À SAISIR POUR ÉTENDRE LE RAYONNEMENT DE L'UNIVERSITÉ SUR LA SOCIÉTÉ.

La RSU est le pendant de la RSE (responsabilité sociale des entreprises), concept selon lequel les entreprises intègrent des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités, sur une base volontaire. Une démarche largement développée, en France et à l'étranger, depuis la décennie 90.

« Le concept de RSU n'est-il que la simple transposition de la RSE pour les entreprises ? », interroge, dans son introduction, le président des débats, Jean-François Balaudé, président de l'université Paris-Ouest - Nanterre - La Défense. En tant qu'organisations, les universités ont des points communs avec ces dernières. « La RSU doit être vue comme une transposition de la RSE liée au passage aux RCE, qui ont transcendé les frontières entre domaine privé des entreprises et domaine public des universités, via les principes d'autonomie et de responsabilité. L'université, en tant qu'institution sociale, est désormais

présentée comme un acteur de la solidarité qui ne saurait se contenter d'assurer son propre développement », souligne Catherine Loneux, vice-présidente de l'université Rennes 2.

UNE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE À LA FOIS

Toutefois, de par leur statut d'établissement public orienté vers le savoir, les universités présentent aussi des spécificités qui orientent la définition et la mise en application de leur responsabilité, tant sociale que sociétale. « La dimension sociale renvoie à la question de la communauté universitaire en interne, la dimension sociétale met en jeu nos interactions sociales », analyse Jean-François Balaudé. Et de souligner : « Il peut être intéressant de tenter d'aborder, dans une démarche globale, un certain nombre de questions : qualité de vie, lutte contre les discriminations, actions inclusives à tous les niveaux (social, culture,

loisirs), formation à la citoyenneté, encouragement au développement durable... »

Catherine Loneux s'est ensuite penchée sur la définition de la RSU. « *Étymologiquement, le terme "responsabilité" vient du latin respondere qui signifie "répondre de", "se porter garant", explique-t-elle. Apparenté au terme sponsio (qui signifie "promesse" en latin), il porte la promesse d'une université meilleure.* » Le dialogue social est un élément central de la RSU. « *Les RCE, défis culturels pour les établissements, sont une condition du développement possible de la RSU, observe-t-elle. Elles entraînent une obligation de réinventer le gouvernement de l'université avec des moyens RH pertinents, pour accompagner les changements et les faire accepter.* »

Pour Camille Galap, président de l'ORSU (Observatoire de la RSU), le développement de la RSU est inéluctable et souhaitable. « *L'université n'est pas seulement un lieu d'enseignement et de recherche, c'est aussi une communauté de citoyens et d'ambassadeurs, avec une responsabilité forte vis-à-vis de la société* », souligne-t-il. Il rappelle que dans de nombreux pays, la responsabilité sociale est ancrée dans la politique des établissements. « *La RSU est une véritable opportunité pour changer la vision de l'université à l'échelle territoriale, nationale, européenne et internationale* », affirme-t-il.

UNE EXTENSION DU TERRITOIRE SYMBOLIQUE DE L'UNIVERSITÉ

La seconde partie des débats porte sur les conditions de mise en œuvre de la RSU. Catherine Loneux cite les travaux de Paul Ricœur sur le « *compagnonnage* » entre la cité et l'université. Cette ouverture de l'université sur la société s'appuie sur deux piliers. Premier pilier de la RSU : l'extension du territoire symbolique de l'université (notamment via un renforcement des liens avec les établissements du secondaire, les collectivités locales et le monde des entreprises). Extension portée par le désordre cognitif qui caractérise la société actuelle. Elle évoque aussi la *Big Society*, principe d'ouverture – explicité en 2011 par David Cameron – qui redonne une place de poids aux citoyens et aux associations. « *Une norme participative très fortement médiatisée par la RSU* », souligne-t-elle. Rien d'étonnant, donc, à ce qu'au cœur du

sujet, on trouve la question de la démocratie sociale. Catherine Loneux évoque aussi Pierre Rosanvallon et sa « *démocratie en continu* » : celle des pouvoirs indirects disséminés dans le corps social, avec accès à tous aux débats. Second pilier de la RSU : le principe d'utilité sociale de l'université. « *Avec un vocabulaire souvent entendu en entreprise, mais qui tend à s'installer à l'université : régimes indemnitaires, politiques de titularisation ou en faveur du bien-être au travail, lutte contre les discriminations, contre le chômage...* », précise-t-elle. Elle édicte toutefois quelques principes de précaution : « *Attention à ne pas se laisser déborder par la RSU, parfois en décalage avec la réalité des établissements. Prudence, aussi, sur l'utilisation du jargon, qui peut échapper à certaines populations.* »

LA RSU, UNE CHANCE À SAISIR

Dans sa synthèse des travaux, Vincent Berger, président de l'université Paris-Diderot et rapporteur de séance, déclare : « *L'université, actrice du développement territorial, pourrait être le chaudron de la société. Sur chacun des sujets, en plus de l'aspect concret de la responsabilité, on peut mettre en œuvre de la recherche et de la formation. La RSU donne du sens à l'université, elle suscite l'engagement des personnels et peut donc créer un ciment de la communauté universitaire. Or, partager un projet d'université, c'est aussi une clé de la gestion des RH.* » C'est pourquoi il propose d'intégrer un chapitre RSU dans les contrats d'établissement et les contrats de site. Avant de conclure, en reprenant la phrase enthousiaste de Camille Galap : « *La RSU est une chance, saisissons-la !* »

« En matière de RSU, en dehors du monde anglo-saxon et de l'Asie, nous avons souvent l'impression de déchoir. Pour définir une vraie stratégie en matière internationale, il serait judicieux de nous appuyer sur l'Afrique, le monde arabo-musulman et, accessoirement, l'Amérique latine. Ce qui implique d'y aller groupés, sur le plan européen. Il n'y a pas de RSU sans dimension internationale. »

JEAN-FRANÇOIS GIRARD, PRÉSIDENT
DE SORBONNE PARIS CITÉ

« On a dit qu'il fallait transférer nos connaissances et nos savoirs pour une société plus équitable et plus juste. J'aimerais que cette notion de "transfert" vers la société, et pas seulement vers l'économie, soit bien comprise et bien établie dans le projet de loi ESR. »

LISE DUMASY, PRÉSIDENTE DE
L'UNIVERSITÉ STENDHAL - GRENOBLE 3

L'ORSU

L'ORSU (Observatoire de la responsabilité sociétale des universités), mis en place en juin 2012, a pour mission principale de valoriser les bonnes pratiques des établissements vis-à-vis de leurs territoires en matière de RSU. Le premier rapport de l'institution, paru en mars dernier, a dressé un état des lieux et a permis d'identifier les acteurs et les processus. Suite à ce rapport, l'ORSU a émis quatre recommandations :

- Utiliser la RSU pour une coopération renforcée entre université et collectivités territoriales (ensemble des actions sociales et culturelles, soutien à la vie associative et développement de la recherche et de l'action).
- Intégrer la RSU dans les contrats d'établissements entre les différents acteurs.
- Faire de la RSU un outil transversal à toute la politique universitaire.
- Favoriser l'engagement solidaire des étudiants et des personnels.

COLLOQUE 2014 DE LA CPU

« Les universités, créatrices d'innovation,
au service du dynamisme
de l'économie et de la société »

Le colloque 2014 de la CPU se déroulera
du mercredi 21 au vendredi 23 mai à Lyon



*Les Actes du colloque de Rennes sont en cours d'édition.
Ils seront publiés à l'automne et consultables sur www.cpu.fr*

CPU Le mag est une publication
de la Conférence des présidents d'Université.

Édition : Pôle communication de la CPU

Suivi de projet : Stéphanie Carvalho, Groupe AEF

Secrétariat de rédaction : Florence Dubrulle pour Groupe AEF

Création et mise en page : Jean-François Treillou, Commevisuels

Photos © Pôle communication CPU / Amue – Sébastien Boyer

© CPU juillet 2013 – ISSN en cours

CPU 103 Bd Saint-Michel 75005 Paris
www.cpu.fr

Ce colloque a été soutenu par :

