

LES ACTES CPU

COLLOQUE ANNUEL DE LA CONFÉRENCE DES PRÉSIDENTS D'UNIVERSITÉ



Conférence
des présidents
d'université



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



LES FEMMES
ET LES HOMMES QUI FONT
L'UNIVERSITÉ

QUELLES POLITIQUES DE
RESSOURCES HUMAINES
POUR L'UNIVERSITÉ
DE DEMAIN ?

COLLOQUE ANNUEL DE LA CONFÉRENCE
DES PRÉSIDENTS D'UNIVERSITÉ

RENNES, LES 15, 16 & 17 MAI 2013

ACTES INTÉGRAUX

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

SOMMAIRE

RENNES, LES 15, 16 & 17 MAI 2013

ACTES INTÉGRAUX



OUVERTURE OFFICIELLE DU COLLOQUE	PAGE 6
MOT DE BIENVENUE	PAGE 16
Intervention de Guy Cathelineau et de Jean-Emile Gombert	
PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU COLLOQUE	PAGE 18
Intervention d'Hélène Pauliat	
TABLE RONDE 1	PAGE 21
L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS, CONDITION INDISPENSABLE DE LA RÉUSSITE DES UNIVERSITÉS	
TABLE RONDE 2	PAGE 43
VERS UN NOUVEL ÉQUILIBRE ENTRE GESTION NATIONALE DES CORPS ET POLITIQUE COHÉRENTE DE GRH AU NIVEAU DES ÉTABLISSEMENTS – OU DE LEURS REGROUPEMENTS	
INTERVENTION DE MADAME GENEVIÈVE FIORASO	PAGE 60
Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (Enregistrement vidéo)	
TABLE RONDE 3	PAGE 63
LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES UNIVERSITÉS : UN DÉFI À RELEVER	
RESTITUTION DES ATELIERS EN SÉANCE PLÉNIÈRE	PAGE 79
Intervention d'Hélène Pauliat	
POLITIQUE EUROPÉENNE EN FAVEUR DE LA MOBILITÉ DES PERSONNELS ET DE LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE	PAGE 87
Intervention de Maria Kristin Gylfadottir	
PRÉSENTATION DES CONCLUSIONS DU COLLOQUE	PAGE 93
Intervention de Jean-Loup Salzmann	
21 PROPOSITIONS POUR DESSINER LES POLITIQUES RH DES UNIVERSITÉS DE DEMAIN	PAGE 99
ANNEXES	PAGE 107
SYNTHÈSE DES DÉBATS DES ATELIERS	

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

OUVERTURE OFFICIELLE DU COLLOQUE



Guy Cathelineau

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ RENNES 1

Mesdames, messieurs, chers collègues, chers amis, nous allons officiellement ouvrir le colloque de la Conférence des présidents d'université (CPU) à Rennes. Je vais immédiatement appeler à la tribune Daniel Delaveau, président de Rennes Métropole et maire de Rennes, qui va ouvrir ce colloque.

Merci, Daniel.

Daniel Delaveau

MAIRE DE RENNES ET PRÉSIDENT DE LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION RENNES MÉTROPOLE

Merci, Monsieur le Président, de nous accueillir. Monsieur le Président de la CPU, Monsieur le Recteur, Monsieur le Vice-président de la région, Monsieur le Président de l'université Rennes 2, vous ne vous quittez pas, et c'est un plaisir pour moi. Mesdames et Messieurs les Présidentes et Présidents, en tant que maire de Rennes et président de Rennes Métropole, je suis très heureux de vous recevoir dans notre territoire rennais, et très honoré d'accueillir le colloque annuel de la CPU, consacré cette année aux femmes et aux hommes qui font l'université. C'est un excellent titre, évidemment ! Permettez-moi de souhaiter la bienvenue à chacune et à chacun d'entre vous, de vous assurer de l'attention que notre métropole et la région Bretagne portent à vos travaux. Bernard Pouliquen le dira sans doute mieux que moi. J'ai tendance à dire que vous êtes ici chez vous, à Rennes. Les Rennais et les métropolitains ont souvent l'habitude de m'entendre dire que la formation – de la crèche, de la maternelle au laboratoire de recherche –, l'enseignement supérieur et la recherche sont inscrits dans l'histoire de cette ville et de cette agglomération, tant l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation sont le socle de son avenir. C'est une vérité qui ne concerne d'ailleurs pas seulement Rennes et notre agglomération, mais qui est particulièrement présente ici, Monsieur le Recteur, dans ce que nous convenons d'appeler depuis longtemps, à juste titre, l'« Académie de l'excellence » qu'est la Bretagne, de ce point de vue.

Je ne veux pas m'appesantir, mais je veux vous donner quelques éléments que vous connaissez et qui font de

Rennes et de sa métropole la septième ville universitaire de France, hors Île-de-France. Ce sont plus de 58 000 étudiants à Rennes Métropole, 1 600 doctorants et plus de 14 000 emplois directs et indirects générés par l'enseignement supérieur et la recherche. Ces chiffres, que vous connaissez, n'ont pas de sens si nous ne les replaçons pas dans une dynamique de projet. Nos collectivités, Rennes Métropole et le conseil régional apportent un soutien significatif à l'enseignement supérieur et à la recherche, particulièrement ici, mais aussi ailleurs. S'agissant de Rennes Métropole, nous y consacrons chaque année, directement, quelque huit millions d'euros. Je n'évoque pas ce que nous consacrons au logement étudiant, même si ce n'est pas forcément de notre compétence, mais aussi à d'autres sujets. Nous sommes évidemment convaincus que formation et recherche sont la clé du développement de nos territoires.

Nous sommes dans un contexte économique que nous connaissons bien, les uns et les autres, dans un contexte « de crise », même si, personnellement, je n'aime pas employer ce terme de « crise ». Ce n'est pas à vous que je dois dire cela, mais en réalité, c'est un contexte de mutation de notre économie, en profondeur, et de la société tout entière. L'emploi de demain sera la concrétisation de l'innovation d'aujourd'hui, et la qualité de la formation est un élément clé de l'attractivité de nos territoires. Hier soir, pour le premier anniversaire de la Novosphère (réseau social de l'innovation que nous avons créé à Rennes), j'étais avec plus d'une centaine de jeunes entreprises et de partenaires, dont les universités, mais aussi avec Claude Labit, président de Rennes Atalante, et bien d'autres. Je crois que nous sommes bien dans cette dynamique, et nous sommes convaincus qu'il faut poursuivre cette offre de formation d'enseignement d'excellence, appuyer la recherche, travailler à l'international. C'est une préoccupation quotidienne pour chacune et chacun d'entre vous. À Rennes Métropole, nous avons fait le choix de redéfinir notre partenariat, notre stratégie d'intervention dans le domaine universitaire et de l'enseignement supérieur, pour donner plus de lisibilité aux acteurs du territoire métropolitain.

Très concrètement, cela se traduit, au-delà des actions traditionnelles, par la mise en place avec vous et l'ensemble des partenaires, d'un observatoire de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la vie étudiante pour le site universitaire rennais

OUVERTURE OFFICIELLE DU COLLOQUE

dans son ensemble. Cela se traduit également par la modernisation des dispositifs de soutien de notre métropole à l'ensemble de vos établissements, par l'élaboration d'un schéma de développement universitaire, avec ma collègue vice-présidente, Isabelle Pellerin, ici présente, et qui est ici chez elle en tant qu'enseignante de l'université Rennes 1. Ce schéma de développement universitaire – élaboré en partenariat avec les universités, les écoles et les établissements, l'État et la région – donne du corps à notre stratégie de site des établissements et permet de définir une programmation partagée pour les années à venir.

Bien sûr, cher Bernard Pouliquen, ce schéma coconstruit s'articule avec le schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche en cours d'élaboration. Il en constitue un élément important, premier, y compris en termes quantitatifs, une brique rennaise de la stratégie d'ensemble pour dynamiser notre système d'enseignement supérieur et de recherche (qu'il ne faut pas oublier). De ce point de vue, dans cette stratégie de site articulée à la stratégie régionale, je me félicite du rapprochement, pas simplement physique, des deux présidents, mais aussi du travail de coopération renforcée et de rapprochement entre nos universités. Je me félicite également du travail que vous menez, cher Jean-Emile Gombert, cher Guy Cathelineau, avec l'ensemble des établissements et des grandes écoles dans ce cadre.

En parallèle, il faut que nous améliorions notre organisation spatiale, avec la mise à niveau de nos équipements, de nos infrastructures, le développement de l'offre de services. Tout à l'heure, j'évoquais le logement, mais c'est toute la qualité de vie de la ville, la qualité de vie étudiante et la mobilité (ce sont des sujets que vous connaissez bien, je n'insiste pas) pour développer une offre de service qui nous permettent de nous positionner. Ce que je dis pour Rennes est valable pour chacun de nos sites en France, car les enjeux y sont *a minima* européens, et évidemment également mondiaux. Là aussi, j'ai presque honte de rappeler devant vous ce qui paraît évident, ces travaux d'internationalisation, de rapprochement. Je vais d'ailleurs aussi saluer la Fondation de Rennes 1 et l'initiative, cher Guy, de cette Fondation qui est appelée, j'en suis sûr, à s'élargir. En effet, elle est significative de la nécessité de développer et de renforcer les coopérations avec le monde économique, les activités économiques et les entreprises, pour relever ces défis de l'innovation

et du développement de l'emploi.

Bien sûr, il existe une corrélation immédiate évidente entre stratégie de développement universitaire et stratégie de développement économique. Il nous faut renouveler le tissu productif local face aux mutations des filières industrielles qui n'affectent pas simplement l'emploi, mais aussi la cohésion sociale sur notre territoire. Il nous faut également renforcer ce positionnement international, renforcer les transversalités. Nous savons, les uns et les autres, que l'innovation est au croisement et à l'articulation entre les filières, la transdisciplinarité, sujet que vous connaissez bien, également.

Aujourd'hui, le projet de loi relatif à l'enseignement supérieur est en débat parlementaire. Il est important. D'ailleurs j'imagine, et je suis certain, qu'il en sera largement question au cours de vos travaux. Je voudrais simplement faire deux ou trois réflexions personnelles en tant que responsable de collectivité locale, mais aussi, au-delà de Rennes Métropole, en tant que président de l'Assemblée des communautés de France (ADCF), puis membre actif de l'Association des villes universitaires de France (AVUF). Il me paraît indispensable de clarifier et de conforter l'autonomie des universités. C'est un gage de confiance dans la communauté universitaire, et il faut lui en donner les moyens. Je fais le lien avec le thème de votre rencontre : « Les femmes et les hommes qui font l'université. Quelles politiques de ressources humaines pour l'université de demain ? » L'autonomie que vos établissements ont acquise suppose de porter encore plus fortement des projets complexes, pour lesquels il est bien sûr nécessaire d'avoir des personnes qualifiées et capables de gérer les établissements, le pilotage, dans un environnement ouvert, concurrentiel et mouvant, avec la mise en œuvre des stratégies qui sont les vôtres.

Cette autonomie, à mon sens, n'est pas contradictoire avec la compétence de l'État, c'est évident, ni avec la relation respectueuse et constructive avec les collectivités territoriales. Vous parliez de partenariat, il est très fort et très vivant ici, en particulier avec les deux échelons qui m'apparaissent les plus pertinents en la matière, l'échelon des agglomérations et métropoles, et l'échelon régional. En matière d'organisation territoriale (sujet d'actualité aussi sur le plan parlementaire, les débats ayant démarré au Sénat cet après-midi) nous nous sentons, nous collectivités, doublement concernées par le sujet. D'abord parce que c'est notre réalité – travailler sur un territoire, veiller à son développement,

son équilibre –, mais aussi parce que l'articulation des différents niveaux de décision, des différentes échelles de stratégie, de complexité, de réflexion et de gestion, est notre quotidien, comme le vôtre. Dans ces domaines, nous avons une connaissance qui peut être mise à profit par vos organisations.

Dernière réflexion, les communautés universitaires. À notre place de collectivité territoriale, nous ne pouvons qu'être d'accord sur le principe de souplesse et de cohérence au niveau académique. Le projet de loi élargit les perspectives, partant du simple conventionnement pour aller jusqu'à la fusion. C'est un sujet qui n'est pas absent des préoccupations locales. J'ai cru comprendre que Madame la Ministre, dans sa sagesse, faisait confiance aux acteurs que vous êtes, pour ajuster les organisations aux spécificités de chaque site, et proposait de laisser du temps au temps pour le mûrissement de ces projets. Sur cette problématique, je veux simplement attirer l'attention sur le risque qu'il y aurait à consacrer notre énergie à des montages institutionnels, au détriment de la dynamique de projet, de missions et d'actions. Je sais pouvoir compter, ici comme ailleurs, sur votre vigilance sur ce point. En tout état de cause, en tant que collectivité territoriale, nous souhaitons être associés à ces évolutions à notre place, qui n'est évidemment pas celle de pilotage, mais qui est d'accompagner les projets et les faciliter, tout en apportant notre vision partagée du développement du territoire.

Voilà quelques éléments de réflexion. Vous aurez évidemment compris que l'enseignement supérieur et la recherche sont au cœur de notre projet métropolitain. D'ailleurs, le titre de notre projet métropolitain est « Vivre en intelligence », depuis de nombreuses années. Quelle formule peut mieux résumer ce pari que nous avons sur cette intelligence ? C'est l'intelligence académique, l'intelligence économique, l'intelligence sociale et culturelle qui est en jeu et qui est résumée à travers ce titre. Je veux vous dire combien nous sommes attentifs et ouverts à l'ensemble des échanges, aux partenariats que nous bâtissons, parce qu'ils sont les fondements de votre travail. Je vous remercie de votre écoute et vous souhaite, aux uns et aux autres, un excellent colloque. Merci beaucoup.

Bernard Pouliquen

VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL RÉGIONAL DE BRETAGNE,
CHARGÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE

Monsieur le Président des présidents, Monsieur le Président de la CPU, Monsieur le Maire, cher Daniel, Jean-Emile, Guy, Michel, finalement, nous nous connaissons tous assez bien, et c'est un plaisir pour moi de vous accueillir, en cette fin d'après-midi, dans cet amphithéâtre. J'excuse Pierrick Massiot, président de la région Bretagne, qui n'a pas pu se rendre disponible pour l'ouverture de ce colloque.

Je vais faire un propos assez rapide d'accueil et de bienvenue, et je vais le commencer un peu comme Daniel. En effet, je trouve que c'est une très bonne idée d'avoir organisé ce colloque à Rennes, parce qu'on a coutume de dire que Rennes est une ville universitaire, et c'est vraiment une ville qui incarne l'université. Vous allez vous rendre ce soir à la mairie, puis demain, je crois qu'un dîner de gala est organisé à la Halle Martenot. Vous vous apercevrez tout de suite, dans les rues, qu'il y a beaucoup de jeunes. La ville est très marquée par la présence des universités, mais aussi des lycéens, puisque nous avons beaucoup de lycées avec des internats. Il y a donc manifestement une polarisation des activités de formation, lycées et universités. C'est une caractéristique qui se retrouve d'ailleurs dans quelques statistiques sur le poids de la population étudiante par rapport au poids de la population totale. C'est vraiment un point important.

Second point important, Rennes – et la région, mais Rennes d'abord, historiquement – a beaucoup donné aux universités, et l'université a aussi beaucoup donné à la ville. En termes d'acteurs politiques, plusieurs maires de Rennes sont issus de la communauté universitaire, comme plusieurs adjoints. Vous avez peut-être traversé tout à l'heure la place du recteur Henri Le Moal, en arrivant sur le campus. Henri Le Moal a été recteur pendant 10 ans, dans les années 60. Michel, je te souhaite la même longévité. Il a également été adjoint au maire, et il faut avoir cette lecture en tête, de la même façon que Michel Phlipponneau, géographe, a été un acteur important de la politique régionale dans le cadre des activités du CELIB (Comité d'étude et de liaison des intérêts bretons) dans les années 50. Il a également été adjoint au maire de Rennes.

La situation est donc vraiment particulière. D'ailleurs,

OUVERTURE OFFICIELLE DU COLLOQUE

quand on voit la manière dont l'université s'est déployée en région Bretagne, c'est toujours parti de la capitale historique pour irriguer les territoires. Quand on regarde un petit peu la géographie de l'université en Bretagne, et plus largement dans le Grand Ouest, nous sommes dans une situation avec une antenne ou une implantation universitaire tous les 100 kilomètres. C'est une réalité. Nous avons un réseau extrêmement distribué, ce qui représente évidemment une forme de richesse. Si vous allez de Rennes à Brest, il existe une antenne à Saint-Brieuc, un IUT à Morlaix. Vous pouvez faire un crochet léger pour aller à la station biologique de Roscoff qui dépend de l'université Paris 6. Vous arriverez ensuite à Brest. Et si vous allez au sud, vous aurez une géographie exactement du même type, avec l'UBS (Université de Bretagne-Sud) à Vannes et Lorient, et une antenne universitaire à Quimper.

Enfin, c'est une situation territoriale originale que nous devons évidemment prendre en compte collectivement. Le budget de la région est composé de deux grandes enveloppes : une enveloppe « enseignement supérieur et recherche » à hauteur de 30 millions d'euros cette année – ce qui représente d'ailleurs une augmentation assez sensible – et une enveloppe « innovation » à hauteur de 15 millions d'euros. Évidemment, ce n'est jamais suffisant (je parle sous le contrôle des présidents), mais nous nous efforçons d'accompagner les acteurs de l'université et les acteurs académiques dans le développement des formations, de la recherche et de l'innovation, les grandes composantes de ces budgets. Cela va rejoindre votre sujet du colloque, nous avons évidemment un CPER (Contrat de projets État-Région) assez important, et dans les opérations telles qu'elles ont été développées sur le CPER finissant, beaucoup d'équipements scientifiques font l'objet d'un environnement RH. Quand on sait que le CPER se termine à la fin de cette année, on a forcément un questionnement sur le devenir et le continuum du financement pour les ressources humaines, représentant environ 80 ETP (Équivalent temps plein) dans le cadre de l'actuel contrat du projet, ce qui est loin d'être négligeable. Notre souhait, vous vous en doutez, est que nous puissions travailler à une nouvelle phase d'un contrat de projet 2014-2020, et il semblerait, aux dernières nouvelles, que les choses aillent dans ce sens, avec cette préoccupation, compte tenu des enjeux sociaux et humains.

Par ailleurs, dans notre budget, une composante d'aide

à la recherche se retrouve au regard d'allocations doctorales que nous finançons. Pour nous, c'est de l'aide à la recherche, mais parfois pour vous, c'est aussi de la ressource humaine, puisque cela représente une masse salariale d'un peu plus de 7 millions d'euros, ce qui est loin d'être négligeable. Daniel, tu as évoqué les questions concernant les problématiques de stratégie, et je crois qu'actuellement, nous sommes véritablement dans une période charnière, avec un projet de loi qui entre en discussion au Parlement, et avec une finalisation des schémas régionaux et métropolitains qui sont évidemment articulés. Je tiens à vous le dire très directement et très simplement, pour ce qui nous concerne, il n'est pas question de « métropoliser » l'université, ni de la régionaliser. Ce n'est pas le sujet. Pour nous, le sujet est d'être en capacité d'accompagner et d'être dans une lecture de développement, à la fois pour ce qui concerne la recherche fondamentale, mais aussi pour ce qui concerne la recherche appliquée.

Je vous souhaite bon courage pour le thème retenu, et je crois l'avoir dit à un certain nombre d'entre vous, il ne s'agit pas d'essayer de traiter et de régler les questions RH en 48 heures. C'est un challenge à mon avis extrêmement ambitieux, d'autant plus que le spectre est large entre une réflexion sur les composantes de la masse salariale au niveau macroscopique (qui est déjà de la RH), et travailler à l'évaluation des enseignants par les étudiants au niveau microscopique. Vous avez donc un spectre véritablement important. Comme nous sommes en région Bretagne, je souhaite vous signaler deux points liés à notre spécificité régionale.

Le premier point, comme je vous l'ai indiqué, porte sur le fait que nous avons beaucoup de pôles universitaires de proximité, et pour la dynamique et la gestion de ces pôles, se posent véritablement des questions de ressources humaines, en termes de déroulement de carrière des enseignants-chercheurs qui y travaillent, mais aussi des professeurs du second degré qui exercent à l'université. Je crois d'ailleurs que Jean-Emile a présidé un atelier sur cette question. Je tenais à vous signaler ce point.

Le second point est lié également à nos spécificités, puisque nous déployons un campus numérique, et dans ce cadre-là, le travail des enseignants-chercheurs est évidemment important si nous voulons développer des ressources en ligne. Cela pose la question des droits d'auteurs, de la valorisation des travaux des universitaires lorsqu'ils concernent ces questions

d'enseignement en ligne. En tout cas, je souhaiterais que vous puissiez éventuellement y réfléchir au cours de ces deux journées, parce que pour la région Bretagne, c'est évidemment une question extrêmement importante pour la suite de notre stratégie. Je vous laisse donc entre de bonnes mains. Avec Guy et Jean-Emile, je pense que les choses iront rondement. Je remercie l'ensemble des universités de Bretagne et des collaborateurs de l'UBO et de l'UBS d'être présents. Je vous souhaite une très agréable manifestation, un très bon colloque. Merci.

Michel Quéré

RECTEUR DE L'ACADÉMIE DE RENNES

Monsieur le Maire, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Présidentes et Présidents d'université, chers collègues, je veux évidemment m'associer au plaisir de vous accueillir ici au nom des autorités académiques, et en vertu de cette fonction de chancelier des universités qui m'incombe, à l'occasion d'un colloque important, celui de la CPU. Il est d'autant plus important qu'il se tient à Rennes, et je partage le point de vue de mes collègues : c'est un excellent choix. Je ne vais pas revenir sur les raisons que le maire et le vice-président du conseil régional ont déjà développées, mais je souhaitais aussi souligner toute l'importance de l'enseignement supérieur et de la recherche dans la dynamique, à la fois métropolitaine et académique, de cet ensemble régional.

Effectivement, cinq ans après la LRU (loi relative aux libertés et responsabilités des universités), il est une évidence que les fonctions administratives des établissements universitaires se sont considérablement transformées, se sont profondément renforcées, profondément professionnalisées, n'ayons pas peur de le dire. Ceci se traduit indéniablement par des progrès notables, sensibles dans le suivi budgétaire et comptable des institutions universitaires. Ce sont des progrès importants qui sont réalisés, j'allais dire, pour ne fâcher personne, dans une forme de professionnalisme de gestion, pour ne pas dire « dans la maîtrise de la masse salariale des établissements », et ne pas utiliser des termes plus compliqués. L'économiste que je suis a tendance à dire que ceci n'a de sens que si nous sommes capables de tenir deux leviers profondément importants pour la transformation des organisations,

quelles qu'elles soient : les ressources financières d'un côté, les ressources humaines de l'autre.

Au fond, le pendant du budgétaire et du financier, c'est bien les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). Il est donc essentiel, à mon sens. Je trouve tout à fait important et utile de souligner le thème du colloque que vous avez arrêté cette année, que je trouve particulièrement bien choisi, parce que cinq ans après cette LRU, nous avons vraiment le sentiment d'être à l'aube d'une transformation importante en matière de GRH au sein des établissements universitaires. Pour le dire de façon un peu humoristique (un de vos collègues se retrouvera dans la formule), nous sommes en train de vivre, ou nous essayons de vivre, le passage d'une « gestion des NUMEN * » à une « gestion des ressources humaines ». Dit autrement, je crois que ce passage est essentiel pour qu'il y ait une cohabitation constructive entre les différents ensembles de ressources humaines qu'offrent les établissements universitaires (différents corps, différents statuts), pour réaliser des projets d'établissements. Cela demande beaucoup de cohérence, d'adhésion collective, et de motivation du plus grand nombre des agents. Il est important d'être en concordance de phase entre les enjeux budgétaires et les enjeux RH. Je pense que c'est le bon moment aujourd'hui pour entrer dans cette problématique complémentaire des enjeux financiers que vous connaissez, et que nous connaissons.

Il est donc essentiel de réfléchir ensemble. Et je crois, d'après mon expérience des colloques de la CPU, qu'il y a toujours une espèce de convergence de résultats en matière non pas d'harmonisation, mais de réflexion et de construction des pratiques professionnelles qui sont véhiculées au sein des institutions que vous conduisez. Comme mes prédécesseurs l'ont souligné, c'est d'autant plus important de construire de la cohésion et de la motivation pour le plus grand nombre des agents dont vous avez la responsabilité, dans des projets mis en ligne entre concordance budgétaire et concordance RH. Nous sentons bien que l'université est devenue un acteur économique important. Elle est importante au plan local – le local étant, pour moi, aussi le régional et l'académique –, mais également au niveau international, parce que nous savons tous que la concurrence à laquelle les uns et les autres sont livrés n'a de sens que dans un positionnement dual : un ancrage local et une ouverture et reconnaissance internationale.

En réalité, les réflexions menées aujourd'hui – sur

OUVERTURE OFFICIELLE DU COLLOQUE

la cohérence entre enjeux budgétaires, financiers et enjeux de RH – n'ont de sens qu'en fonction de la qualité du projet qui est porté dans cette double composante : ancrage local/environnement ou rayonnement international. Réfléchir ensemble sur ces sujets, travailler sur les partages d'expériences en la matière, sur les ressources humaines, est une composante importante de la convergence des pratiques. Je m'en tiens là dans mon propos introductif, je voulais juste vous remercier à nouveau de votre présence ici à Rennes, et des apports collectifs dont nous pourrions bénéficier à travers vos échanges.

* Numéro d'identification de l'éducation nationale.

Guy Cathelineau

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ RENNES 1

Monsieur le Président de Rennes Métropole, Monsieur le Recteur, chancelier des universités, Monsieur le Vice-président de la région Bretagne, cher Bernard, Monsieur le Président de la CPU, mesdames, messieurs, chers collègues, et surtout, chers amis : pour commencer, je tiens à remercier le campus Santé avec ses doyens, Philippe Delaval, Jean-Charles Corbel, Anne Dautel, et tout particulièrement le responsable du campus, Claude Guiguen, d'avoir mis ces locaux à notre disposition pour le colloque. Ce n'était pas facile, d'autant qu'en ce moment se déroulent les épreuves de la PACES (Première année commune des études de santé), ainsi que d'autres examens.

En 2012, la CPU a fait le choix de tenir son colloque annuel à Rennes, et bien évidemment, pour nos deux universités rennaises, c'est clairement un honneur partagé. Nous sommes assez fiers, parce que vous êtes plus de 300 inscrits à ce colloque. C'est un nombre important, et cette participation n'est sûrement pas un hasard. C'est le résultat de la nécessité de nous retrouver ensemble au sein de la CPU pour débattre des enjeux majeurs de l'enseignement supérieur. Je crois que votre présence démontre très clairement le rôle que notre conférence doit jouer, et notre président ne va pas manquer d'aborder ce point tout à l'heure. Cette participation importante est aussi la conséquence de la thématique que nous avons choisie : « 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 au moment où, nous l'avons rappelé, une nouvelle loi va définir les contours de nos universités et de nos écoles de demain, regroupées au sein de nouvelles entités, les communautés d'universités et d'établissements. Clairement, les hommes et les femmes qui vont travailler dans ces différents établissements vont devoir œuvrer afin d'accomplir toutes les missions que va nous donner la loi, c'est-à-dire non seulement la formation, la recherche, mais aussi l'insertion professionnelle, la valorisation, le transfert vers les milieux socio-économiques. Il va nous falloir mener à bien toutes ces missions dans un contexte économique et mondial qui traduit de nouveaux équilibres, entre les puissances économiques du XXI^e siècle, avec des États qui vont devenir des leaders. Cela a été rappelé tout à l'heure par le président de la Métropole.

Du 7 au 9 mai, nous étions un certain nombre à São Paulo pour la 16^e assemblée générale de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF), et nous avons eu une éclatante démonstration lors de ce colloque. Des programmes comme « Sciences sans frontière » sont mis en place et vont permettre à plus de 100 000 étudiants, sur une période de cinq ans, d'aller dans des pays étrangers pour rapporter du savoir et des compétences. C'est un enjeu extraordinaire pour le Brésil qui va en récolter très certainement les fruits. Nul doute que dans ce pays, mais aussi en Chine et en Inde, pour ne citer qu'eux, de nouvelles compétences apparaissent dans les universités, les écoles, génératrices de savoirs et d'innovations, qui irriguent les entreprises, et pour certaines, avec un coût social bien moindre qu'en Europe. De fait, cela remet en cause les modèles économiques et les mutations, et cela ne touche pas uniquement l'économie de marché, mais cela touche aussi l'enseignement supérieur.

J'ai été très frappé par les propos que nous avons tous entendus à la CPU, au cours d'un séminaire organisé par cette dernière, lors des Assises nationales de l'enseignement supérieur et de la recherche, au mois de novembre dernier. Xavier Prats Monné, directeur général adjoint pour l'éducation et la culture à la Commission européenne, disait qu'un véritable tsunami touchait l'Europe, trouvant son origine dans les changements démographiques, dans la mondialisation, puis également dans les changements technologiques qui touchent notre enseignement supérieur. Il a déclaré

que ces évolutions – et c'est vrai – étaient sans pitié pour les traditions, les réputations, ou tous les systèmes éducatifs construits depuis des siècles. Nous sommes bien dans un changement extraordinaire dans la distribution de ces talents à travers le monde, et c'est bien à nous maintenant à la fois de nous adapter et d'anticiper. Comme tout changement important, cette évolution relève de la responsabilité des femmes et des hommes qui vont faire l'université de demain. Cela aura des corrélats dans les missions de chacun et dans la gestion des ressources humaines, bien évidemment. C'est l'objet de notre colloque.

Vous êtes aujourd'hui accueillis par les universités rennaises, qui existent grâce à Nantes, parce qu'en 1460, l'université ducale a été créée à Nantes. Puis, les juristes nantais étant des gens un peu bruyants, un peu insupportables, ils ont été priés, en 1735, d'aller un petit peu plus loin. Ils ont eu la bonne idée de venir à Rennes, et cela a été le début des installations des universités à Rennes. Les universités comportaient quatre facultés, de manière assez traditionnelle (droit, lettres, sciences et médecine) et vous êtes accueillis aujourd'hui sur l'un des trois campus, qui est Villejean. Il est bien évident que si nous avons choisi ce campus, c'est en raison de l'accueil des doyens, je l'ai dit, mais c'est aussi à dessein, parce que c'est le campus de nos deux universités.

Dans les années 68, nos facultés songèrent à se répartir entre les universités. On parlait même à un moment de faire trois universités. Nous l'avons échappé belle ! Le ministère a décidé d'en faire deux. Ont donc été créées les universités de Haute Bretagne et de Rennes qui, en 1984, ont pris des numéros (1 et 2), comme beaucoup d'autres universités. Parfaitement conscientes de leurs atouts respectifs et de leur complémentarité, ces universités engagent actuellement une nouvelle étape de leur histoire, dans le contexte de la structuration de l'enseignement supérieur en Bretagne. Effectivement, avoir choisi Rennes est un honneur pour nos deux universités, et pour l'ensemble des établissements rennais d'enseignement supérieur et de recherche, qui ont engagé ce processus de rapprochement. Cette démarche est d'ailleurs inscrite dans la feuille de route de nos deux universités, dans une partie commune de nos contrats quinquennaux conclus avec l'État. Nous insistons pour qu'elles y associent les grandes écoles du site. Nous sommes particulièrement attentifs à ce lien fort universités/écoles que nous avons aujourd'hui, et qui sera renforcé par la création prochaine de l'École

normale supérieure de Rennes, issue de l'École normale supérieure de Cachan. Elle sera créée cette année et rattachée à nos deux universités.

Au moment où la loi va effectivement encourager ces regroupements au niveau académique, il est essentiel que notre site universitaire métropolitain, qui regroupe plus de 50 000 étudiants et qui accueille les deux tiers des étudiants étrangers en Bretagne, soit lui-même structuré. Il y a bien une composante essentielle de la structuration régionale. Si nous avons une responsabilité directe sur le territoire rennais – et sur nos sites universitaires de Saint-Malo, Saint-Brieuc et Lannion –, nous partageons, avec nos partenaires de Bretagne occidentale et de Bretagne-Sud, une responsabilité collective et une ambition qui est partagée pour la Bretagne. En Bretagne, les acteurs académiques ont su développer une culture du travail en réseau. Cela a été signalé tout à l'heure par Bernard Pouliquen. Un des exemples majeurs est très certainement le campus numérique qui, grâce à l'engagement de l'État, mais également de la Région, à hauteur de 60 millions d'euros, se concrétise par la mise en place d'équipements et de services numériques de haut niveau sur tout le territoire. Ils seront totalement opérationnels en 2015 et, développés pour tous les étudiants et les enseignants-chercheurs, ils vont faire de la Bretagne un campus unique en Europe et un formidable levier pour développer notre potentiel pédagogique et scientifique.

Nous devons investir de manière collective, mais également de manière coordonnée sur notre territoire, avec les organismes de recherche, sans oublier la fructueuse collaboration avec nos amis des régions voisines, notamment celle des Pays de la Loire, pour faire du Grand Ouest, une région européenne de la connaissance. De façon pragmatique, nous allons avoir à identifier ce qui se fait de plus efficace à chaque échelle : à l'échelle locale, à l'échelle régionale et interrégionale, à l'échelle nationale et internationale. Les stratégies des sites locaux – comme celles du site rennais « Vivre en intelligence » – doivent, Monsieur le Président de la Métropole, engendrer des sites forts et attractifs, à l'échelle européenne et internationale, et contribuer au développement du site régional, lieu de travail en commun de l'ensemble des acteurs régionaux de la future communauté d'universités et d'établissements. Comme vous tous, nous développons des stratégies de regroupement, d'alliance, de collaboration, mais

OUVERTURE OFFICIELLE DU COLLOQUE

ces stratégies ne doivent pas nous faire oublier deux missions essentielles : la dimension identitaire de l'université, son autonomie et sa nécessaire inscription territoriale, puis la dimension humaine, la prise en compte des femmes et des hommes qui font notre université. Nous sommes désormais au cœur de ce colloque. Merci à Jean-Loup Salzman et à la CPU d'avoir choisi Rennes. Merci à Hélène Pauliat d'avoir accepté de structurer et de piloter ce colloque, avec l'appui efficace des services de la CPU. Je vous souhaite un très bon colloque à Rennes, en terres bretonnes, avec le climat breton. La parole est à notre président.

Jean-Loup Salzman

PRÉSIDENT DE LA CPU, PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ
PARIS 13

Monsieur le Président du conseil régional, Monsieur le Maire de Rennes et Président de la communauté d'agglomération Rennes Métropole, Monsieur le Recteur, Mesdames et Messieurs les Présidentes et Présidents d'université, Messieurs les Doyens, cher Guy, cher Jean-Emile, mesdames et messieurs les représentants des partenaires de la CPU, mesdames et messieurs les présidents, présidentes, directeurs, directrices, membres de la CPU, chers collègues, chers amis.

Dear friends, the new law will soon allow us to make our lectures in English. If you agree, I will now switch to French, so that you can understand me better.

Pour la CPU, notre colloque annuel est un moment clé, et *a fortiori*, quand nous avons un nouveau bureau. C'est d'autant plus important que cette année, notre colloque est à Rennes, chez nos collègues Jean-Emile et Guy. Nous avons donc la chance de pouvoir faire ce colloque en terres bretonnes, sur les femmes et les hommes qui font notre université. Ce thème est très important, et tous les orateurs avant moi l'ont rappelé. Le souci que nous avons avec nos collaborateurs, nos soucis quotidiens, c'est de faire en sorte que notre université – qui est fondamentalement faite par les femmes et les hommes qui enseignent et qui font de la recherche – soit la plus performante possible. Comme cela a été rappelé, les universités ont un budget, qui est à 80 % composé de masse salariale. Souvent, nos collègues nous reprochent de parler « masse salariale » et de ne pas parler des femmes et des hommes qui font

l'université. Je me tourne vers Monsieur le Recteur, qui représente l'État. Il est vrai que dans des périodes où nos budgets diminuent, la tentation est forte de faire de la masse salariale une variable d'ajustement. Nous devons résister, amicalement ou pas, de toutes nos forces à ces pressions, toujours poliment et respectueusement vis-à-vis de l'État qui est notre tuteur et notre financeur.

Le thème qui a été choisi peut apparaître difficile, abstrait, technique. C'est un thème qui, bien entendu, est extrêmement vivant. Ce colloque aurait dû être situé au moment du débat parlementaire. Or, il l'est une semaine avant. Il n'a donc pas vocation à interférer dans le débat parlementaire. C'est le colloque de Marseille, qui a eu lieu il y a un an, qui avait lancé toute une série de propositions structurantes qui se retrouvent parfois dans la loi qui est actuellement en discussion. Madame la Ministre a toujours dit que sa réforme ne s'arrêterait pas à la loi, et qu'il y avait toute une série de dispositions réglementaires ou non réglementaires, qui allaient expliciter sa politique. Justement, notre colloque d'aujourd'hui va aider, nous l'espérons, à structurer les décisions réglementaires qui fondent nos statuts et nos relations avec nos personnels.

Après cinq ans de passage aux responsabilités et compétences élargies, les universités ont eu à faire face à des responsabilités auxquelles elles n'étaient pas très bien préparées, ni outillées. D'ailleurs, ce n'est un secret pour personne que les conditions d'accompagnement aux responsabilités et compétences élargies n'ont pas été excellentes, et peut-être que l'État n'a pas joué tout son rôle de stratège et d'accompagnement pour les universités, pour les aider à accepter et à mettre en œuvre ces nouvelles responsabilités. En effet, le transfert de cette responsabilité avec la masse salariale ne nous a pas rendus spontanément compétents pour exercer cette mission, et il nous a fallu trouver, en interne et en externe, des femmes et des hommes pour nous aider à nous structurer, à avoir des compétences. Puis nous autres, présidents, avons dû faire des efforts. Vous voyez, je suis médecin, je n'étais pas spontanément équipé intellectuellement, ni même par mes études, pour gérer le GVT (Glissement vieillesse technicité), la masse salariale, et toutes ces nouvelles fonctions qui ont été les nôtres. Pourtant, nous, présidents, avons su faire face à ces responsabilités, à ces nouvelles compétences, et j'espère que nous avons progressé, comme nos personnels, pour pouvoir faire le job, tout simplement. Les politiques de ressources humaines sont l'expression

de la stratégie de nos établissements. Elles nous permettent de fournir une identité et des repères à nos personnels. Ces politiques de GRH ne peuvent se fonder que sur les missions universitaires de formation et de recherche, d'insertion professionnelle, d'ouverture des universités sur leur environnement. C'est là l'identité de l'université, de nos missions, et ce qui donne du sens à nos actions et à celles de nos personnels. Nos universités sont, par ailleurs, à la veille de changements et de transformations importantes que la loi va prévoir autour des logiques de sites. Par rapport à des réformes antérieures intervenues à marche forcée dans des conditions d'illisibilité, la CPU veut peser pour que ces transformations se fassent dans le respect des personnes, dans le dialogue avec les partenaires sociaux, et de manière progressive et maîtrisée.

Au moment où l'enseignement supérieur et la recherche s'affirment comme une priorité stratégique nationale – selon les termes du rapporteur du projet de loi, Vincent Feltesse –, il est essentiel que les universités prennent toute leur part dans cette construction, et que les hommes et les femmes qui font l'université soient reconnus comme les acteurs de cette stratégie. C'est là l'objet de ce colloque organisé grâce à l'engagement d'Hélène Pauliat – présidente de l'université de Limoges, efficacement secondée par Sibylle Rochas,

Tania Martins, et l'équipe de la CPU – et à l'implication très forte des deux présidents des universités de Rennes, Guy et Jean-Emile, qui parlent d'une seule voix, et de leurs équipes qui nous accueillent dans des conditions remarquables. Merci également aux membres de la CPU qui ont contribué au comité de pilotage, dont mes deux collègues, Khaled Bouabdallah et Gérard Blanchard.

Enfin, je remercie les organisations auditionnées qui nous ont permis de préparer ce colloque dans de bonnes conditions et qui seront présentes pendant ces trois jours. Toutes ces personnes sont aussi les femmes et les hommes qui font l'université. Sans dévoiler ni reprendre le programme du colloque qu'Hélène nous présentera demain matin, notre ambition – pour nos personnels et nos établissements – s'exprime au travers des thèmes retenus pour les trois tables rondes :

- l'engagement des personnels, condition indispensable de la réussite des universités ;
- l'équilibre entre gestion nationale des corps et politique de GRH au niveau des établissements ou des sites ;
- le défi protéiforme que représente la responsabilité sociale des universités.

Je vous souhaite collectivement de bons échanges.

Thank you very much.

MOT DE BIENVENUE



Guy Cathelineau

Guy Cathelineau

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ RENNES 1

Après l'ouverture officielle d'hier soir, nous allons commencer nos travaux. Sans tarder, nous allons ouvrir cette matinée de travail avec un mot d'accueil qui, comme annoncé, sera prononcé par Jean-Emile Gombert. La présentation générale du colloque sera faite par Hélène Pauliat.

J'appelle Jean-Emile.

Jean-Emile Gombert

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ RENNES 2

Merci Guy. Hier effectivement, comme nous l'avions programmé, c'était l'ouverture officielle, Guy Cathelineau intervenant en nos deux noms. Là, nous allons rentrer dans le vif du sujet. Un mot d'accueil, comme hier, collectif. Nous l'avons préparé ensemble, Guy et moi. Au lieu de se partager le micro, je parle également en nos deux noms.

Chers collègues, Mesdames, Messieurs, nous sommes aujourd'hui réunis pour partager nos réflexions sur le thème : « Les femmes et les hommes qui font l'université. Quelles politiques de ressources humaines pour l'université de demain ? » Nous sommes, Guy et moi, particulièrement heureux de vous accueillir à Rennes pour ce colloque. Une nouvelle fois, bienvenue à vous tous. Nous ne sommes pas encore vraiment au complet. Il y a plus de 300 inscrits, et comme nous l'avons dit hier, cette forte participation n'est sans doute pas le fruit d'un hasard. Elle témoigne de la nécessité de nous retrouver au sein de la CPU pour débattre des enjeux majeurs de l'enseignement supérieur.

À la veille de la discussion du projet de loi d'orientation sur l'enseignement supérieur et la recherche, la communauté des présidentes et des présidents doit aujourd'hui, plus qu'à tout autre moment, se concerter pour s'accorder sur des positions consensuelles. Outre le bénéfice de la confrontation des points de vue, cette identification de position commune est une condition pour peser, sinon sur la loi elle-même (c'est peut-être un peu tard) au moins, comme le disait Jean-Loup Salzmann hier, sur les décrets d'application qui suivront. À cet égard, nous avons une obligation de résultat, et

voire présence, le nombre d'inscriptions à ce colloque, montre que vous partagez cette attente envers la CPU. Cette forte participation est également liée à la thématique choisie qui prend toute son importance dans le cadre de la loi qui va définir les contours de nos universités de demain. Universités qui seront regroupées au sein de nouvelles entités sur le plan académique ou interacadémique. Les femmes et les hommes qui travailleront dans ces différents EPSCP (Établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel : universités, communautés, grandes écoles) devront œuvrer pour accomplir les missions qui sont les nôtres : missions de formation, de recherche, d'insertion professionnelle, de valorisation, de transfert vers les milieux sociaux, économiques et culturels, ceci dans les cadres définis par la nouvelle loi.

Dans les débats d'aujourd'hui et de demain, il ne s'agit donc pas uniquement de traiter de l'implication des responsabilités et compétences élargies pour ce qui concerne les ressources humaines, mais il s'agit aussi d'anticiper les évolutions qui résulteront du projet de loi en discussion. Celui-ci prévoit notamment des changements concernant les procédures de recrutement des enseignants-chercheurs, et dessine une nouvelle configuration d'EPSCP gigogne. Comme nous l'avons dit hier, il faudra accompagner ces évolutions dans un contexte économique national et mondial qui traduit de nouveaux équilibres entre les puissances économiques du vingtième siècle et les États qui seront les leaders économiques de demain.

La mondialisation de l'enseignement supérieur et de la recherche se manifeste dans l'émergence de nouvelles compétences dans les universités, dans les écoles, dans les centres de recherche. Ici encore, le travail des femmes et des hommes qui font l'université, qui sont l'université, s'en trouvera affecté. Par exemple, par l'arrivée massive des technologies du numérique, mais aussi par une nécessité accrue de mobilité, physique... mais pas uniquement. Face à ces défis, dans nos unités de formation et de recherche (UFR), facultés, instituts, écoles, laboratoires, nos personnels, quels que soient leurs fonctions et leurs grades, s'investissent sans compter dans leurs missions. Ils ont souvent des doutes lorsqu'ils considèrent les évolutions, et parfois, lorsqu'ils mesurent la dégradation de leurs conditions de travail. Ces femmes et ces hommes ont besoin d'avoir confiance en un futur qui leur permettra de conserver leur vrai rôle : porter l'enseignement supérieur et la recherche à



Jean-Emile Gombert

la place qu'ils doivent avoir en France et à l'international et donner à l'enseignement supérieur et à la recherche la place qu'elle doit avoir dans notre société. Il faut donner à nos collègues des raisons d'avoir confiance. Chère Hélène, merci d'avoir accepté de présider ce colloque, et d'avoir pris part à la longue phase de préparation, qui représente un travail considérable, avec l'appui efficace des services de la CPU, notamment sous la houlette de Sibylle que nous remercions également. Les débats vont forcément être riches. Notre attente est grande. Merci à vous tous, et très bon colloque à Rennes, en Bretagne.

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU COLLOQUE

Hélène Pauliat

PRÉSIDENTE DE L'UNIVERSITÉ DE LIMOGES

Monsieur le Recteur, Mesdames et Messieurs les Présidentes et Présidents d'université, Mesdames et Messieurs les Vice-présidents, les Directeurs généraux, Directeurs des ressources humaines, évidemment, Monsieur le Président de la CPU, et messieurs les membres du bureau : je ne sais pas si l'on peut dire que j'ai accepté la présidence et la responsabilité de l'organisation de ce colloque, en tout cas, je remercie les collègues de m'avoir fait confiance et de m'avoir fait cet honneur.

Je vais essayer d'être brève. La présentation du colloque sert à susciter l'intérêt des participants, mais sans déflorer évidemment l'ensemble du sujet ; je ne voudrais pas donner l'impression d'aborder, en quelques minutes, l'ensemble des thèmes que nous allons progressivement découvrir au cours de ces deux journées.

Ce colloque intervient dans un contexte un peu particulier puisqu'il a vu, depuis maintenant à peu près une dizaine d'années, la multiplication de lois, de textes divers, avec en exergue un texte fondamental, en tout cas au sens de « fondateur » ou « modificateur ». Il s'agit du texte de la loi LRU qui a mis en place les responsabilités et compétences élargies (RCE). Ceci a évidemment suscité, de la part des personnels, un certain nombre d'interrogations, pour ne pas dire plus, et je crois que c'est une constante que nous rencontrons au sein de nos universités, dans notre très grande majorité. Dans les établissements, les personnels ont parfois ressenti une certaine « exclusion », une certaine « remise en cause » de leurs pratiques. En tout cas, cette loi a eu un impact très fort sur les méthodes de travail, l'organisation interne des établissements et les relations à l'intérieur même des établissements.

Le point peut-être le plus fondamental a été justement la difficulté d'établir un lien entre les missions traditionnelles des établissements – celles que nous avons l'habitude de pratiquer depuis très longtemps (missions de formations, missions de recherche, gouvernance...) – et les fonctions dites « supports », même si bien sûr elles ne sont pas les seules en cause. Les lois successives, et principalement la loi LRU, ont remis en question un certain nombre de méthodes de fonctionnement en rendant peut-être délicat ce lien entre les fonctions supports et les missions des établissements.

Bien entendu, le colloque n'est pas simplement un bilan, mais il doit se préoccuper de ce que prépare le projet de loi sur l'enseignement supérieur et la recherche (ESR). Je vais y revenir dans un instant. En tout cas, le contexte est évidemment important, puisque l'ensemble de nos établissements a connu un certain nombre de bouleversements.

Deux éléments sont à mettre en évidence : le bilan inachevé de ces années RCE qu'il faut absolument prendre en compte, et l'avenir avec le projet de loi ESR. S'agit-il d'une rupture globale ou d'une simple évolution dans l'organisation et les missions des universités ? La loi LRU a encouragé une réflexion sur la gouvernance des établissements, en particulier sur les fonctions supports – je l'ai indiqué –, en courant le risque qu'on lui reproche de privilégier des enjeux politiques et de gestion au détriment des missions des différentes catégories de personnels qui concourent à l'action des universités et des conditions dans lesquelles elles les exercent.

Le renforcement des compétences des universités et le développement de leurs missions ne peuvent être dissociés de la capacité de ces établissements à proposer à tous les personnels les meilleures conditions possibles pour les prendre en charge. Il y a eu nécessité d'assumer un passage, le passage aux RCE, mais tout en gérant un acquis dans les établissements. L'objectif que nous avons était d'éviter ce sentiment d'exclusion des personnels, tout en essayant d'assurer la reconnaissance de leur implication. Des questions sont encore non résolues.

Un bilan inachevé des années RCE

L'aboutissement du passage aux RCE est inachevé, tout simplement parce qu'après la loi sur l'autonomie, les universités ont été amenées à jouer pleinement leur rôle d'employeur ou de quasi-employeur. Dans des conditions évidemment délicates, puisqu'il a fallu une période d'apprentissage. Il n'est peut-être pas exagéré de dire que nous ne disposons pas nécessairement de tous les outils qui nous auraient permis d'assurer, dans des conditions tout à fait satisfaisantes, le passage à ces nouvelles missions qui nous incombaient. Cette période d'apprentissage s'est accompagnée d'une période d'ajustement, de manière assez limitée.

En effet, il est vrai que la plupart des établissements se sont surtout focalisés sur la nécessité de suivre

pratiquement journée par journée l'évolution de la masse salariale. Plutôt que de construire véritablement une politique des ressources humaines qui intègre pleinement la dimension « accompagnement des personnels » et les dimensions stratégiques, les établissements ont raisonné en termes de difficulté de gestion d'une masse salariale – et si je puis me permettre une expression un peu triviale, ils ont eu la volonté d'éteindre de temps en temps les incendies là où ils pouvaient couvrir. Finalement, alors même que nous sommes en train de faire cet apprentissage, de le finir, de l'appréhender, nous allons sans doute avoir un autre cycle qui va s'ouvrir avec le projet de loi ESR.

D'un autre côté, certains problèmes ne sont pas résolus. Le sous-encadrement en nombre, en qualification la plupart du temps, est dénoncé très régulièrement. Il est évident, dans un certain nombre de cas, sans doute avec des différences entre la mission « recherche » et la mission « formation ». Finalement, nous étions un peu en période de rodage, avec des dispositifs que nous sommes en train de mettre en place, pour accompagner les personnels et cette progression dans la qualification. Les fonctions supports et les fonctions d'appui nécessitaient évidemment une grosse part de réflexion sur la formation que les budgets ne permettaient pas nécessairement d'assumer, avec le recrutement quasi inévitable de contractuels pour assumer ce type de missions. Bien sûr, il nous restait à traiter un certain nombre de questions : quel avenir, quel accompagnement, quelle perspective, avec quelle mobilité et dans quelles conditions ?

Les modes d'organisation et de travail étaient à repenser également, avec un certain nombre de changements, des changements de logique assurément, en privilégiant une logique d'intégration. Les missions des universités sont de plus en plus entrecroisées avec celles d'autres établissements, avec une logique d'évolution sous forme de métiers, et la nécessité de renforcer le travail collectif entre les différentes catégories de personnels, puis avec la volonté aussi de développer les montages de projets. Tout ceci a suscité des interrogations au regard des principes classiques, comme l'appartenance à un même corps. Finalement, quel est le sens dans un périmètre relativement élargi ? Cela a aussi remis en cause, dans un certain nombre de cas, la question de l'évolution linéaire des carrières. Nous avons donc tout ce bilan à creuser, et nous aurons largement l'occasion d'y revenir dans les différentes tables rondes.

Actuellement, alors qu'une partie du colloque est consacrée à l'université de demain, un projet de loi sur l'enseignement supérieur et la recherche est en discussion. En effet, le parcours parlementaire a commencé, et ce sera le second point de cette présentation.

Le projet de loi ESR : rupture globale ou simple évolution ?

Il convient de s'interroger sur deux points essentiels : y a-t-il véritablement une remise en cause du cadre d'action et des équilibres entre le local et le national ?

Y a-t-il une remise en cause du cadre d'action des universités ou des établissements ? Le contexte est un peu difficile, puisqu'alors même que nous n'avons pas encore complètement digéré le passage aux RCE, le périmètre est en train de changer. Le périmètre évolue avec le projet de loi ESR. Le niveau d'intervention sera probablement modifié avec la référence dans le texte au site, avec une définition territoriale qu'il nous reste évidemment à appréhender, sous forme de communauté, de fusion aux deux extrémités, et entre les deux, rattachements, associations, collaborations. Le terme est encore en débat. Un nouveau cycle débute donc avec une interrogation essentielle pour les choix que nous aurons à faire, y compris en matière de gestion des ressources humaines. Le changement du cadre d'action des ressources humaines va-t-il entraîner une évolution dans le cadre d'attributions des moyens ? En clair, où va se trouver la masse salariale, et comment vont s'effectuer les mécanismes d'attribution des moyens ?

Dans un second temps, le projet de loi entraîne-t-il une remise en cause des équilibres entre le niveau local et le niveau national ? Le contexte que nous connaissons actuellement est plutôt une relation entre l'État et les établissements, même si, bien entendu, il existe des éléments intermédiaires comme les PRES (Pôles de recherche et d'enseignement supérieur), avec une intégration plus ou moins avancée. L'avenir est encore à écrire, mais la relation sera probablement entre l'État et des sites avec des périmètres encore une fois extrêmement variables et à définir. Ceci va sans doute engendrer un certain nombre de problématiques très différentes. Des évolutions vont être là encore à intégrer, probablement dans des contextes un peu complexes et variables d'un site à un autre. Il va falloir reconstruire

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU COLLOQUE

ou vraisemblablement inventer une politique de ressources humaines à la hauteur des ambitions du site, dans un cadre d'attribution de moyens différent, avec un cadre d'attribution au niveau du site probablement, et un cadre de gestion des personnels en particulier, au niveau plus local. Et là, je dis « local » avec un certain nombre de points d'interrogation bien sûr, en proximité en tout cas. Il est évident – et je crois que nous aurons largement l'occasion d'y revenir dans les tables rondes – qu'il est nécessaire d'avoir une gestion de proximité, pour qu'un dialogue social cohérent et efficace se mette en place, avec un « échelon de proximité ».

Lequel ? Est-ce au niveau de l'établissement ? Est-ce au niveau des composantes, est-ce un cadre intermédiaire avec des collègues ou autres ? En tout cas, c'est à définir, et donc il faudra sans doute aussi réfléchir au sens de l'université, au sens de la composante, au sens de l'échelon de proximité et des liens entre les deux. Dans ce contexte-là – et c'est aussi une problématique des ressources humaines –, comment définir un sentiment d'appartenance collectif ? Est-ce au sein d'une communauté universitaire ? Est-ce dans le cadre d'un site ? Est-ce dans le cadre d'un établissement ? Est-ce au niveau d'une communauté qui existerait au niveau national, un peu en lévitation ? Ce n'est pas une critique, mais en tout cas, c'est quelque chose de plus éloigné. Est-ce au contraire un échelon de proximité avec une forte demande dans ce domaine ?

Sans doute y a-t-il aussi une politique de ressources humaines à réinventer complètement, dans des logiques de sites, avec probablement la nécessité d'impliquer plus fortement les organismes de recherche dans la définition d'une politique de ressources humaines locale, en tout cas sur le site. Puis un travail de fond est à effectuer sur le rapprochement des situations des différents personnels. De toute façon, je pense que nous n'arriverons pas à faire autrement qu'une politique de site qui intègre les différents partenaires, avec l'importance de cet « échelon de proximité ».

Comme vous l'avez vu dans le programme, ce colloque va être organisé autour de plusieurs tables rondes. Nous aurons deux tables rondes ce matin, l'une sur l'engagement des personnels, condition indispensable de la réussite des universités, l'autre sur l'équilibre entre la gestion nationale et la gestion locale au niveau des établissements. Cet après-midi et demain matin, dix ateliers se succéderont pour approfondir différentes questions et problématiques, et nous espérons tous

qu'ils donneront lieu à des propositions très fortes. Puis, en seconde partie de matinée, nous aurons la troisième table ronde sur la responsabilité sociale des universités. Demain après-midi, nous découvrirons d'abord la politique européenne en faveur de la mobilité des personnels et de la formation tout au long de la vie, puis les propositions de la CPU.

Avant de terminer cette présentation nécessairement brève, je tenais à vous remercier tous de votre présence, à remercier très sincèrement le comité de pilotage du colloque et tous les collègues qui m'ont aidée, toutes les personnes qui ont accepté aussi de participer aux auditions pour la préparation de ce cadre et de ce colloque. Merci vraiment à tous. Je vous souhaite un excellent colloque.



TABLE RONDE

1

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

1

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

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

Gérard Blanchard

PRÉSIDENT DE SÉANCE

VICE-PRÉSIDENT DE LA CPU, PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE LA ROCHELLE

Mesdames, messieurs, chers collègues, bonjour. Merci de votre présence pour cette première table ronde. La responsabilité et le plaisir me reviennent d'ouvrir ce colloque sur le thème qui vient d'être exposé : l'engagement des personnels, condition indispensable de la réussite des universités.

Nous avons voulu aborder ce thème dans une logique comparative, essayer d'élargir au maximum le débat, et susciter un maximum de questions. C'est la raison pour laquelle, aujourd'hui, à notre table, nous avons des personnalités d'horizons très différents pour intervenir sur ce thème. Je vais commencer par vous les présenter. Monsieur Christian Tauch est directeur du service enseignement à la HRK (Hochschulrektorenkonferenz), qui est la conférence des recteurs en Allemagne, donc l'équivalent de la CPU. Nous avons également le plaisir d'accueillir Monsieur Fabrice Marty, directeur des ressources humaines à l'Inra (Institut national de la recherche agronomique), et Monsieur Michel Senimon, directeur des ressources humaines au CHU de Limoges. Je vous présente également ma collègue Danielle Tartakowsky, qui est présidente de l'université Paris 8, et qui va être rapporteur et animatrice de cette table ronde.

Très rapidement, je voudrais vous expliquer comment va fonctionner cette table ronde. Nous envisageons trois temps. Le premier temps va être une introduction, et nous allons essayer d'être concis pour poser les enjeux, les problématiques qui sont liées à la question de la gestion des ressources humaines depuis le passage à l'autonomie, et particulièrement aux responsabilités et compétences élargies (RCE) pour les universités en France. Puis nous demanderons à notre collègue Christian Tauch de nous donner un regard général sur les mêmes problématiques en Allemagne, puisque nous avons deux systèmes universitaires organisés de manière très différente.

Ensuite, dans un deuxième temps, je laisserai la parole à Danielle qui va se transformer en animatrice. Nous allons focaliser un peu le débat sur trois grandes questions, parce que c'est évidemment extrêmement large, et extrêmement diversifié. Là, nous ferons intervenir essentiellement nos deux autres personnalités.

Puis un troisième temps va être consacré à un débat, un échange avec vous dans la salle. Je souhaiterais évidemment qu'on laisse le plus de temps possible à cette phase, et je demande donc aux différents intervenants d'être le plus succinct possible – à commencer par moi –, puis de répondre assez précisément aux différentes questions.

Je vais me permettre de commencer en abordant la problématique. Évidemment, je vais être bref, et ne pas être exhaustif. Je voudrais simplement essayer de donner de grands axes de réflexion pour la suite du débat. Même si tout le monde connaît bien le sujet, je voudrais revenir sur ces nouvelles compétences qui ont été transférées aux universités, depuis le passage aux RCE, à partir du 1^{er} janvier 2009, pour un certain nombre d'universités jusqu'à l'année dernière. Je pense que cela a été souligné tout à l'heure dans le discours introductif d'Hélène Pauliat, mais en matière de ressources humaines, le passage à l'autonomie a évidemment modifié de façon fondamentale la relation entre la direction d'un établissement et l'ensemble des personnels de cet établissement. En effet, désormais (et c'est un point vraiment essentiel) l'établissement est employeur de tous les personnels, quels que soient leurs statuts – contractuels ou fonctionnaires – et quelles que soient leurs fonctions – administratifs, techniciens, enseignants, enseignants-chercheurs. Il ne faut pas oublier, et je pense que c'est un point important, que ces nouvelles responsabilités s'exercent toujours dans un cadre réglementé nationalement, parfaitement défini, puisque la grande majorité des personnels dans nos établissements sont des titulaires fonctionnaires de l'État. Bien entendu, à ce titre, ils bénéficient d'un statut commun national auquel nous sommes très attachés. Je pense que c'est un premier point qu'il faut rappeler, notamment par rapport aux différentes orientations qui ont été données tout à l'heure par Hélène dans son discours.

Évidemment, puisque nous sommes employeurs, je pense que ces nouvelles compétences vont intervenir sur le revenu des personnels. Cela ne touche pas la partie salariale qui est fixée nationalement, du fait des statuts, mais cela touche directement le revenu des personnels à travers ce que l'on appelle les « régimes indemnitaires » qui sont aujourd'hui sous la responsabilité des établissements, mais aussi indirectement, à travers des politiques d'action sociale qui sont mises en œuvre de manière plus ou moins



développée dans les établissements. Là, je crois que c'est un point relativement important, puisque ces nouvelles compétences des établissements deviennent en même temps des leviers de l'autonomie des établissements. À travers ces modifications, nous avons pu le constater au sein de nos établissements, une relation nouvelle s'est instaurée entre les chefs d'établissements et les représentants des personnels. Une relation qui doit se dérouler, se développer dans le cadre de ce que nous appelons le « dialogue social » au sein des instances dédiées : les comités techniques, les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Naturellement, à côté de la très grande majorité des personnels qui sont titulaires, il ne faut surtout pas oublier que les établissements ont aussi, sous leur entière responsabilité, une autre catégorie de personnels qui sont des personnels contractuels, pour lesquels il n'existe pas aujourd'hui de cadre indemnitaire ou de déroulé de carrière défini nationalement. C'est donc une question qui rend les choses encore beaucoup plus compliquées.

Voilà un peu pour ce qui est du transfert de ces compétences. L'État a bien entendu transféré des moyens pour les exercer, et nous allons revenir sur ces questions. Le point déterminant, à ce niveau, a été le transfert de la masse salariale de l'État vers les opérateurs que sont les établissements RCE aujourd'hui. Cela veut dire que les établissements sont désormais responsables de leur masse salariale et des emplois d'État, cela dans le cadre de ce que l'on appelle un « plafond d'emploi État », un « plafond de masse salariale État » qui ont été définis, il ne faut pas l'oublier, au moment du passage aux RCE. D'ailleurs, il y a beaucoup de discussions sur les conditions. Nous reviendrons dans un instant sur les questions d'actualisation.

Qu'est-ce que cela signifie ? Aujourd'hui, les établissements sont responsables de leur politique d'emploi dans le respect des plafonds, et dans ce

cadre, ils peuvent évidemment exercer ces nouvelles responsabilités. Cela veut dire qu'en politique d'emploi, par exemple, on peut renouveler ou non les emplois à la suite d'un départ à la retraite ou d'une mobilité. Aujourd'hui, nous pouvons utiliser la masse salariale pour du fonctionnement, de l'équipement. Cela s'appelle techniquement de la « fongibilité asymétrique ». Nous pouvons changer la nature des emplois, voire le niveau des emplois. Avant, il fallait une demande d'autorisation, aujourd'hui, c'est sous la responsabilité des établissements. C'est ce dont nous parlons aujourd'hui.

Évidemment, cela impose un certain nombre de contraintes aux établissements. Ces compétences s'accompagnent de responsabilités, et aujourd'hui, les établissements doivent suivre de très près la consommation de la masse salariale. Ce sont des choses que nous ne faisons pas auparavant, mais qui apparaissent aujourd'hui. Voilà un petit peu le schéma général. Quand on parle de transfert de compétences, c'est à la fois les compétences et les moyens qui nous ont été transférés. Nous en discuterons pour savoir si ces moyens seront suffisants ou pas. Je voulais déjà faire un premier bilan sur ce que sont vraiment ces éléments. Deuxième partie de mon introduction, nous allons essayer de voir comment les établissements s'approprient ces nouvelles compétences et quelles en sont les conséquences au niveau local et au niveau national. Cela veut dire qu'en théorie – j'insiste bien sur l'expression « en théorie » et vous comprendrez tout à l'heure pourquoi –, un établissement autonome aujourd'hui dispose des leviers pour déterminer sa politique d'emploi et sa politique de ressources humaines. Cela veut dire qu'il a tendance à mettre en place sa propre politique de gestion, en matière de gestion de ressources humaines, dans le cadre ce que l'on appelle sa « stratégie de développement ». Il ne faut pas oublier que la stratégie de développement

1

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

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

d'un établissement est définie, inscrite dans un contrat pluriannuel que l'établissement passe avec l'État. C'est un point important, mais cela veut aussi dire qu'en développant leur propre stratégie, qu'on le veuille ou non, aujourd'hui les établissements sont amenés à aller dans le sens d'une certaine différenciation en termes de positionnement en matière d'enseignement supérieur et de recherche.

Évidemment, cette stratégie amène avec elle une différenciation sur les politiques en matière de ressources humaines. Là, je veux naturellement parler de tout ce qui touche aux politiques sur le point suivant : « Comment mobiliser et valoriser l'engagement des personnels par une politique indemnitaire adaptée ? » C'est un vrai sujet. Comment accompagner les personnels par la formation tout au long de la vie pour leur permettre de faire évoluer leurs compétences et pour consolider un capital humain qui est aussi indispensable à l'évolution de l'établissement ? Comment accompagner la mobilité ? Comment lutter contre la précarité de certains personnels ? Comment développer et mieux installer le dialogue social au sein des établissements ? Je ne vais pas passer en revue tous les éléments. Nous aurons l'occasion, cet après-midi, de voir toutes ces grandes questions dans les différents ateliers. Voilà un petit peu aujourd'hui les enjeux et les problématiques pour les établissements.

Pour la dernière partie, je voudrais quand même souligner que depuis le passage aux RCE, et la mise en œuvre de ces nouvelles compétences, nous rencontrons évidemment un certain nombre de difficultés, et je pense que c'est de cela que nous allons parler aujourd'hui. J'aimerais que nous en discutions avec des témoignages très différents. Je ne vais pas être exhaustif, mais je voudrais donner trois grandes lignes de réflexion. Premier axe de réflexion : c'est bien d'avoir des compétences élargies, encore faut-il avoir les moyens de les exercer correctement. Là évidemment, vous vous en doutez, je vais faire référence à ce dont je parlais tout à l'heure, le transfert de masse salariale.

Le transfert de masse salariale, c'est très bien, mais les mécanismes d'actualisation de cette masse salariale n'ont pas été prévus dès le départ. Aujourd'hui, vous le savez très bien – nous en parlons suffisamment à la CPU et dans les établissements –, parmi les mécanismes d'actualisation, un nous cause particulièrement du souci. C'est un peu technique, mais c'est ce que nous appelons la « compensation du glissement vieillesse

technicité (GVT) », qui pose problème aujourd'hui. Effectivement, le GVT limite véritablement des politiques ambitieuses de GRH que nous pourrions mettre en place au sein des établissements, puisqu'aujourd'hui, la non-compensation du GVT pour un grand nombre d'établissements fait que nous ne disposons pas des marges de manœuvre que nous comptons obtenir au moment du passage aux RCE. Dans certains cas, c'est pire que cela, parce que la non-compensation du GVT amène les établissements à être en difficulté financière. Nous avons donc un véritable problème, et aujourd'hui, vous comprenez bien que nous avons quelques difficultés à engager une politique RH ambitieuse, dès lors que nous n'avons pas une visibilité pluriannuelle garantissant une soutenabilité financière. Je pense que c'est un problème essentiel aujourd'hui pour les chefs d'établissements.

Deuxième axe de réflexion qui me paraît essentiel (Hélène en a d'ailleurs fait un point important de son discours, et j'en ai parlé il y a un instant) : c'est le mouvement de différenciation entre universités, sur les politiques RH d'une manière générale. Je ne vais pas revenir sur le détail, mais on voit bien qu'aujourd'hui, tous les établissements ne font pas les mêmes efforts, n'adoptent pas les mêmes orientations en matière de politique indemnitaire, en matière de traitement des contractuels, d'accompagnement des contractuels, en matière d'actions sociales, et ainsi de suite. Évidemment, cela heurte un grand principe auquel nous sommes tous attachés : le principe d'égalité de traitement des agents au niveau national. Je reviens sur ce que disait Hélène : comment positionner le curseur, et quel équilibre trouver entre ces différenciations locales – qui relèvent de politiques qui cherchent à améliorer l'attractivité de l'établissement, sa visibilité – et la nécessité d'une régulation nationale pour éviter justement des divergences qui ne seraient pas acceptables ?

Je vais aborder rapidement le troisième axe de réflexion, parce que je vois que j'ai épuisé mon temps. Le passage aux RCE – compétences élargies en particulier en matière de RH – s'est accompagné, dans les établissements, de pratiques managériales nouvelles. Il faut reconnaître que ces pratiques sont plus ou moins bien acceptées dans les établissements. Il y a donc un vrai axe de discussion, et j'aimerais bien que nous puissions en parler, pas seulement au cours de cette table ronde – mais je pense néanmoins que ce sera un fil rouge. Cela pose un certain nombre de questions. Je



Gérard Blanchard

ne vais pas toutes les passer en revue, mais la question de l'acceptabilité des décisions et de l'adhésion des personnels est absolument essentielle. Il ne faut pas non plus oublier celle du management de proximité, c'est-à-dire la manière d'articuler une politique RH d'établissement avec sa mise en œuvre dans les différentes composantes. Puis, et c'est absolument fondamental, et je suis sûr qu'il y aura des questions dans ce domaine, il y a la question de la mise en place et du développement du dialogue social. Je pense que nous allons y revenir dans un instant.

J'ai essayé de donner de grandes orientations pour la réflexion, et maintenant, suite à cette intervention, je vais demander à Monsieur Tauch de bien vouloir nous apporter son témoignage.

Je sais que c'est un exercice difficile de vous demander de dire comment cela se passe en Allemagne en dix minutes. Vous avez deux systèmes organisés de manière très différente. Merci de bien vouloir nous donner ce regard sous l'angle des ressources humaines.

Christian Tauch

DIRECTEUR DU SERVICE ENSEIGNEMENT À LA HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ (HRK)

Merci beaucoup, Monsieur le Président. Comme vous l'avez dit dans votre introduction, je suis en charge, à la HRK, des domaines de la formation et de l'enseignement supérieur, ainsi que du processus de Bologne. La gestion des ressources humaines est assurée par des collègues à moi que j'ai le plaisir de représenter ici.

Il convient tout d'abord de souligner la diversité de la situation dans un système fédéral comme l'Allemagne qui compte 16 *Länder*. Chaque *Land* dispose de sa propre loi sur l'enseignement supérieur. Souvent, au sein d'un même *Land*, on trouve des modèles très différents en ce qui concerne le degré d'autonomie et la marge de manœuvre des établissements d'enseignement supérieur en matière de ressources humaines. Cela dit, je vais tenter de brosser un tableau général de la



Christian Tauch

situation en Allemagne.

La mise en place d'une véritable politique de GRH a commencé il y a environ dix ou quinze ans, et ce n'est probablement pas une coïncidence si celle-ci est introduite au même moment que les procédures d'assurance qualité. L'accréditation de programmes d'études a démarré en Allemagne il y a environ douze ou treize ans. En même temps, l'Allemagne a commencé à introduire un financement concurrentiel de l'enseignement supérieur. Des appels d'offres ont été lancés, auxquels les universités pouvaient répondre en proposant leurs stratégies et leurs projets. Ces deux facteurs ont permis aux institutions de prendre conscience de la nécessité d'investir dans le personnel, de motiver et de former leurs collaborateurs. Jusque-là, ces questions ne relevaient que de l'initiative individuelle des institutions, elles ne faisaient pas l'objet de la politique régionale, et encore moins fédérale. Rappelons qu'en Allemagne, le gouvernement fédéral n'a pratiquement aucune compétence en matière d'enseignement supérieur.

Quelles sont les marges de décision des universités en matière de GRH ? Nous sommes moins avancés que vous, si j'ai bien compris, en ce qui concerne l'autonomie des établissements vis-à-vis de leur ministère. Pour l'instant, la plupart des institutions mettent en place un plan de développement pluriannuel avec leur ministère. Ainsi, l'université de Nuremberg va négocier avec son ministère de tutelle en Bavière un plan qui prévoit les objectifs à atteindre dans les trois ou quatre ans à venir. Le budget, qui fait partie intégrante de ces plans pluriannuels, y inscrit les postes à pourvoir qui sont clairement définis. Traditionnellement, la plupart des universités ne peuvent ni créer ou supprimer des postes, ni choisir ou embaucher les candidats comme elles le souhaitent. C'est la raison pour laquelle la HRK a formulé en 2011 des recommandations sur l'autonomie des universités, partant du fait que la sélection et le recrutement des professeurs étaient des priorités absolues pour le développement et le profil d'un établissement. Que le droit de sélectionner ou de

1

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

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

recruter ne relève pas de la compétence de l'université – ou plus précisément du rectorat –, mais du ministère – comme c'est le cas traditionnellement en Allemagne – apparaît contre-productif.

Il est impératif, pour la HRK, que l'autonomie – représentée par le budget global que la plupart des universités reçoivent – ne soit pas réduite à la continuation d'un dispositif préétabli de postes inscrits au budget. Pour accorder une vraie liberté en matière de GRH, il faut supprimer les plans fixant les postes inscrits au budget, et que l'université soit à même de décider combien de postes d'une catégorie donnée elle crée. Il faut que les universités qui le souhaitent soient habilitées à recruter en tant qu'employeur à part entière, sans pour autant devoir assumer la responsabilité de la retraite. C'est une crainte. En effet, les universités s'entendent parfois dire par leur gouvernement : « *Vous vous rendez compte, si vous devenez employeurs de tout votre personnel, vous serez aussi responsables des retraites.* »

Cependant, il faut savoir que cette revendication en faveur d'une autonomie accrue ou complète en matière de ressources humaines n'est pas partagée par tous les établissements, notamment les universités de sciences appliquées. Souvent, les établissements plus petits ne veulent pas endosser ce rôle, craignant d'avoir à en assumer toute la responsabilité, et préférant laisser celle-ci au ministère.

Quelles sont les contraintes financières pour les dispositifs d'accompagnement et pour la masse salariale ? En principe, il existe deux catégories de collaborateurs au sein de l'université allemande, en ce qui concerne les contrats de travail : les professeurs et enseignants-chercheurs, et tous les autres. Les enseignants-chercheurs sont habituellement des fonctionnaires, et la législation de chaque *Land* relative aux fonctionnaires s'applique donc aussi aux professeurs. On observe quelques exceptions comme la *Technische Universität Darmstadt* (Hesse). C'est une institution pilote dans le sens où elle jouit d'une autonomie complète, y compris pour son personnel. La situation de la seconde catégorie de personnels – personnel administratif, technique, mais aussi assistants – est définie par la convention collective négociée entre les syndicats et les gouvernements des *Länder* qui représentent leurs universités dans ces négociations.

Comme pour les fonctionnaires, certaines universités assument leur rôle d'employeur et négocient elles-mêmes avec les syndicats. Mais toutes les universités ne veulent pas endosser ce rôle. Elles ne se voient pas négocier le montant des salaires avec les syndicats. Dans ce cas de figure, les universités disposent d'un budget global avec lequel elles doivent également financer les augmentations de salaire. Cela peut poser problème parce que les universités ne sont pas impliquées dans les négociations, et que les syndicats ont réussi à convaincre les gouvernements d'augmenter les salaires, comme ce fut le cas cette année. L'Allemagne a décidé une hausse de 2,6 % des salaires dans le service public en 2013, et de 2,9 % en 2014. Les universités doivent assumer cette augmentation de leur budget. Certaines réussissent à négocier une rallonge budgétaire avec leur ministère, mais le plus souvent, elles doivent se débrouiller seules.

En résumé, quel est donc le niveau de différenciation des universités en matière de GRH et quels sont les dispositifs fédéraux et régionaux en présence ? Comme nous l'avons vu, il n'existe pas de dispositifs fédéraux. Par contre, chaque *Land* gère ses universités et leurs différenciations par le biais de sa loi sur l'enseignement supérieur. Les universités peuvent expérimenter de nouveaux types d'institutions, comme le fait la *Technische Universität Darmstadt*. Le *Land* de Basse-Saxe, pour sa part, a octroyé à ses universités le statut d'« université-fondation » (*Stiftungshochschule*), ce qui les rend très autonomes. Le *Land* peut aussi créer de nouveaux types d'institutions, comme ce fut le cas à Karlsruhe, il y a quelques années. Le *Karlsruher Institut für Technologie* a été fondé grâce à la coopération entre le *Land* de Bade-Wurtemberg qui finançait l'université, et le gouvernement fédéral qui finançait un grand centre de recherche extra-universitaire implanté à Karlsruhe. Tous deux ont fusionné et forment aujourd'hui un nouveau type d'établissement d'enseignement et de recherche, très autonome. Ces nouveaux types d'établissements jouissent d'une plus grande autonomie et donc d'une liberté accrue dans la gestion des ressources humaines.



Danielle Tartakowsky

Danielle Tartakowsky

RAPPORTEUR DE SÉANCE

PRÉSIDENTE DE L'UNIVERSITÉ PARIS 8 - VINCENNES - SAINT-DENIS

Vous avez été d'une ponctualité remarquable, je vous en remercie. Il y aurait évidemment des questions fortes à vous poser, mais je laisserai la salle le faire. Je crois que vous avez déjà répondu à nos attentes. Vous avez compris que l'objectif de cette table ronde était de nous décentrer géographiquement, professionnellement, tout en nous adressant évidemment à des collègues qui ont été confrontés en amont aux problèmes qui sont les nôtres. Nous pouvons donc bénéficier à la fois de leur expérience, mais aussi d'un état des lieux dont nous sentons bien qu'il est porteur de difficultés assez similaires aux nôtres, pour des raisons évidentes. Je crois que vous venez de bousculer un certain nombre d'idées reçues, et la plupart d'entre nous auraient pensé, avant de vous entendre, que vous étiez beaucoup plus avancés dans l'autonomie que nous. Vous nous dites le contraire. Voilà un élément pour la discussion de tout à l'heure. Nous allons tout de suite commencer par un premier ensemble de réflexions. Nous sommes au cœur du sujet, cela va donc m'éviter d'être longue. Mes deux collègues, Fabrice Marty et Michel Senimon, sont directement en charge de mettre en place des régimes indemnitaires dans des établissements publics, non similaires aux nôtres. Quelle logique ? Quel bilan ? Quelle articulation avec les instances dédiées ? Nous en discussions avec Gérard Blanchard, nous sentons tous que nous avons une insatisfaction par rapport au rôle du comité technique (CT) tel qu'il est défini par les cadres réglementaires. Nous bricolons pour mettre en place, en amont des CT, un certain nombre de réunions ou groupes de travail plus au moins longs. Quelle est votre expérience dans ce domaine, Monsieur Marty ?



Fabrice Marty

Fabrice Marty

DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES À L'INRA

Bonjour à tous, merci de m'avoir invité ce matin. Nous pouvons prendre les questions sous cet angle-là : régime indemnitaire, rôle du CT, etc. Comment essayons-nous de gérer tout cela depuis plusieurs années à l'Inra ? Il faut d'abord regarder quels sont les messages génériques et les éléments de fond qui permettent de donner une voie, des repères, des modes de décision sur toutes ces questions-là. Dans ce régime indemnitaire, du côté Inra, les organismes de recherche ont assez peu de possibilités et de moyens sur les primes. Je parle notamment des titulaires, et je dois vous avouer que dans la culture Inra, le régime indemnitaire n'a jamais été au cœur des préoccupations. C'est bien sûr une question à traiter en soi, mais nous en avons rarement fait un élément d'attractivité de l'institut.

Dans un contexte budgétaire assez contraint, cela tombe plutôt bien, vous me direz, mais en fait, c'est aussi une culture de l'Inra. Si on parle de régime indemnitaire, il faut parler aussi de l'attractivité, de la motivation des agents, et c'est d'ailleurs le titre de la table ronde. En fait, le régime indemnitaire, comme je vous l'ai dit, n'est pas le cœur de notre politique de ressources humaines, ni même de l'attractivité, ni même de la gestion des motivations des agents, pour deux raisons. L'expérience montre que l'Inra est parmi les organismes les moins favorables au niveau indemnitaire, puisque nous avons des primes assez faibles. En moyenne, nous sommes plutôt mal payés, et pourtant, l'Inra attire énormément – et de plus en plus – de candidats, que ce soit dans les concours d'ITA (ingénieurs, techniciens, administratifs) ou dans les concours de CR (chargés de recherche).

Second point : si nous basons notre politique d'attractivité uniquement sur le régime indemnitaire – ce que nous avons été tentés de faire, ne serait-ce que pour suivre le mouvement global –, on voit bien qu'à terme, lorsqu'on donne une indemnité spécifique à un chercheur postdoctoral qui arrive ou à un chercheur contractuel (même si nous en avons peu) pour des

1

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

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

packages, la fin du *package* ou la fin du contrat pose d'énormes problèmes. Effectivement, nous avons du personnel qui est habitué à un certain régime indemnitaire, et lorsque ce régime cesse, soit il part, soit il reste, mais il est frustré. C'est donc difficile de fonder une politique de motivation, une politique d'attractivité uniquement sur le régime indemnitaire. Lorsque nous posons la question aux nouveaux arrivants ou aux candidats, en fait, ce qui les attire, ce sont beaucoup plus des éléments qualitatifs de l'Inra que ce type de sujets. Je ne vais pas forcément avoir le temps de vous dire sur quoi nous basons l'attractivité, mais en quelques mots, je vais essayer de vous montrer quels sont tous les outils pour fixer un cadre d'engagement (c'est-à-dire à la fois devoirs et obligations) qui soit sûr, notamment au niveau sécurité, qui soit respectueux et motivant. Vous allez me dire que ce sont de grands mots, que c'est du pipeau. Non, ce n'est pas « pipeau », et nous essayons justement de le décliner au niveau de l'Inra.

En premier, nous mettons la prévention des risques, le socle commun. On voit que c'est très motivant aussi pour le personnel de venir dans un endroit sain et sûr. Nous avons beaucoup investi là-dessus, et je pourrai y revenir si vous voulez. Ensuite, nous essayons de développer tout ce qui est gestion des motivations. Pour la gestion des motivations, je vais passer rapidement, mais c'est la gestion de l'équité, la gestion de la diversité (nous avons une politique forte notamment sur le handicap et la parité), la mise en avant de nos valeurs, la communication interne (destin commun, sentiment d'appartenance), l'appui aux managers de proximité, aux directeurs d'unité ou cadres supérieurs, et la gestion des parcours individuels.

Vous voyez que le niveau d'action, le niveau de discours se situe à ce niveau-là, et c'est celui-là qui fonctionne. Nous ne sommes pas les seuls à avoir ce type d'analyses, beaucoup d'organisations en entreprise ont les mêmes types d'analyse que ceux-là, surtout dans une fonction publique comme la nôtre, où il y a un vrai choix de devenir fonctionnaire. En général, ce n'est pas un choix par défaut. Il y a un choix de mode de vie, d'engagement pour des missions très nobles, et c'est bien là-dessus que nous fonctionnons. C'est cela qui attire, y compris les jeunes, à un niveau même qui nous étonne régulièrement.

Nous sommes comme vous, nous avons un CT depuis peu de temps. Avant c'était un comité technique paritaire (CTP). Au niveau de l'Inra, le CT est vraiment

considéré comme la deuxième instance la plus haute et la plus noble. Il y a d'abord le conseil d'administration, puis le CT, donc c'est vraiment un niveau stratégique de la maison. Le dialogue social est bien devenu un outil, un lieu d'expression des syndicats, ce n'est plus paritaire. C'est donc bien sûr un lieu de dialogue avec l'administration, qui est représentée par le PDG et par le DRH. La difficulté que nous avons, que nous avons eue ou que nous allons avoir (il faut vraiment être modeste sur ce sujet), est qu'il ne faut pas confondre le CT, lieu de dialogue social, avec un lieu où l'on prendrait les décisions dans le cadre d'une démocratie un peu directe ou participative. On précise qu'il y a du management participatif à l'Inra, mais le lieu du management participatif, ce n'est pas le CT. Le CT est une instance politique, une instance de dialogue de haut niveau. Il y a des responsabilités dans le cadre du CT, un avis est demandé au CT, mais la responsabilité de management, notamment au sujet des risques psychosociaux, reste bien au niveau du management. Du coup, toute l'ambiguïté – et toute la difficulté – est d'avoir un dialogue social fort, qui ait un vrai rôle de régulation au niveau de l'institut. En revanche, il ne remplace pas, et ne prend pas la responsabilité de la sphère du management lorsqu'on veut mettre en place un management participatif.

Michel Senimon

DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES AU CHU DE LIMOGES

Bonjour à toutes et à tous. Merci également de m'avoir invité pour faire part de mon expérience en tant que DRH d'un CHU – donc d'un établissement public de santé, dans lequel j'exerce depuis deux ans –, mais aussi en tant qu'ancien DRH de la fonction publique territoriale, puisque j'ai auparavant exercé ces fonctions au conseil général des Pyrénées-Atlantiques. C'est ce double regard que j'essaierai d'apporter, tant au travers de mon intervention que des réponses à vos éventuelles questions.

Je vais m'inscrire un peu dans les propos de mon collègue de l'Inra, mais peut-être en prenant le problème à l'envers. Dans la fonction publique territoriale comme dans la fonction publique hospitalière, les régimes indemnitaires sont un enjeu et un élément d'attractivité.



Michel Senimon

Ce n'est pas le seul, nous le voyons notamment à l'hôpital, où l'implication des soignants, l'implication des agents dans le service public, qu'il soit hospitalier ou territorial, est forte. Ce degré d'implication ne tient pas uniquement à la contrepartie de la rémunération versée, mais bien à une volonté de prendre soin des patients ou de servir dans une collectivité ou un établissement public au nom de l'intérêt général. Cependant, je pense que nous ne pouvons pas négliger le fait que le régime indemnitaire, en tant que composante facultative d'une rémunération, constitue un élément d'attractivité important.

À ce titre, il convient de souligner que la capacité à construire des régimes indemnitaires au bénéfice des agents publics dépend non seulement de la volonté politique de leurs dirigeants, mais aussi, et peut-être avant tout, des outils juridiques dont ils disposent.

Or, force est de constater qu'il existe une véritable inégalité statutaire entre les trois fonctions publiques. Pour les avoir quelque peu traversées, la fonction publique territoriale est assez avantagée dans ce domaine, en ce sens que le dispositif réglementaire qui lui est applicable donne aux managers des outils qui vont leur permettre de bâtir une vraie politique salariale. Dans la fonction publique hospitalière, je dirais que les perspectives en ce domaine sont beaucoup plus restreintes. Quant à l'État, cela dépend des ministères et des corps. Si vous regardez le régime indemnitaire du ministère de l'Économie et des Finances, il est à vous faire pâlir d'envie. Si vous regardez celui du ministère de la Culture, on va vers la paupérisation des masses. Donc effectivement, au départ, nous avons à prendre en compte cette grande inégalité. Gérard Blanchard le disait, ce sera compliqué. Quelle que soit la politique que vous déciderez de mettre en œuvre, il y aura forcément un sentiment d'iniquité, essentiellement dû à la confrontation du principe d'égalité de traitement aux notions de mérite, d'évaluation de la manière de servir ou de performance individuelle ou collective.

En revanche, il ne faut jamais oublier qu'il existe un instrument de régulation dans le statut des

fonctionnaires : c'est le principe de parité des rémunérations qui veut qu'un fonctionnaire territorial ou hospitalier ne puisse pas percevoir un niveau de primes ou d'indemnités supérieur à celui que perçoit un fonctionnaire d'État relevant d'un corps comparable. Ainsi, et malgré la différence des outils disponibles d'une fonction publique à l'autre, il y a des règles de butoir identiques qui ne peuvent être dépassées au niveau des montants des régimes indemnitaires versés aux fonctionnaires relevant de corps comparables. Mais comment impulser une politique en ce domaine, alors que la richesse des collectivités locales varie en fonction de leur taille, de leur territoire et de leur situation budgétaire et financière, et que le moratoire que vient de prononcer la ministre de la Santé sur le développement de la prime de fonctions et de résultats (PFR) complexifie aussi les choses, dans la fonction publique hospitalière ?

En effet, dans le dialogue social, comment parler de politique de rémunération alors que les managers et les DRH ne disposent pas des outils qui leur permettent de proposer des régimes indemnitaires qui fassent la part entre ce que nous appelons la « partie fixe » des primes et indemnités et leur « partie variable » ? Tout le débat est là. Aujourd'hui, dans le respect d'un statut de la fonction publique qui prône l'égalité des traitements indiciaires entre grades relevant d'un même corps ou d'une même catégorie, accepte-t-on l'idée de rentrer dans une rémunération accessoire différenciée en fonction de la manière de servir des agents ? C'est un pas culturel que vous allez devoir franchir ou pas, mais c'est une vraie question stratégique. Dans vos établissements, faites-vous une part à la fixation d'objectifs et à l'évaluation des résultats ? Cela veut dire que, de toute façon, une politique de régime indemnitaire n'est pas une fin en soi, c'est la résultante de toute une démarche globale et préalable de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC). Vous ne pouvez pas, à mon sens, démarrer une politique de régime indemnitaire déconnectée d'une nouvelle approche globale des ressources humaines qui, au-delà des corps et des grades détenus par les agents, s'intéresse aux métiers et aux fonctions qu'ils exercent sur la base des fiches de postes qui leur sont attribuées.

Je voudrais insister sur quelque chose qui me semble fort. Dans les établissements publics (que ce soit l'hôpital, l'université ou les collectivités locales), développer une politique RH basée sur l'analyse des

1

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

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

métiers, des objectifs et des résultats n'est pas porter atteinte au statut de la fonction publique. C'est une richesse du système de la fonction publique en France que de bénéficier d'un socle statutaire fort, mais sur ce socle statutaire fort, nous pouvons justement bâtir une politique de modernisation et de professionnalisation de la GRH, fondée sur une approche fonctionnelle par métier. Pourquoi ? Parce que c'est l'essence même du droit de la fonction publique, lequel repose sur le principe de la dichotomie du grade et de l'emploi.

Assurons la pérennité des grades et des corps, contractualisons l'emploi dans les établissements, et c'est cette contractualisation locale et de proximité de l'emploi qui va déterminer des politiques de GPMC, dont la résultante pourra être l'instauration d'un régime indemnitaire. Je pense que c'est un problème de méthodologie si l'on commence par établir une politique de régime indemnitaire, sans s'être interrogé en amont sur les effectifs qui vous sont nécessaires pour fonctionner tout en maîtrisant votre masse salariale. C'est là que vous reliez votre politique de ressources humaines à votre masse salariale. Quel outil basé sur la maîtrise de la masse salariale dois-je mettre en place pour piloter les effectifs ? C'est ce qu'a dit Hélène Pauliat dans son discours d'introduction, et ce qu'a dit Gérard Blanchard. Maintenant que vous disposez de la liberté pour piloter votre masse salariale, comment connectez-vous une politique de GRH ? Il me semble que la clé d'entrée majeure est le pilotage des effectifs. Comment relier le pilotage des effectifs à celui de la masse salariale ? La réponse est différenciée suivant les fonctions publiques, parce que chaque établissement a sa culture, son histoire, mais c'est cela qui est déterminant. Quelles sont les politiques publiques que je veux conduire, quels sont les moyens notamment financiers que je souhaite pouvoir y consacrer, quel est l'organigramme de mon université qui en résulte, et quelle politique de gestion des RH dois-je mettre en place pour y parvenir ? C'est à cette suite logique de questions qu'il vous faut répondre.

Après, comme je l'ai dit en introduction, le régime indemnitaire dépend des outils, et c'est vrai qu'aujourd'hui, la différenciation de ces outils va poser des problèmes. Il faut également se demander si l'on va faire des différenciations de type individuel en fonction du mérite individuel ou si l'on va aussi fonder l'analyse et l'évaluation des résultats des personnels sur de la performance collective. Il semble intéressant d'identifier,

au niveau de la direction générale, de grands projets qui pourront être rémunérés collectivement, et cela crée une fonction commune, une question d'appartenance. C'est-à-dire que je n'analyse pas la performance uniquement au niveau individuel. Dans les projets où je vais demander l'implication de mes agents, je vais les récompenser collectivement par service, en fonction de leur mérite. Cela permet de fédérer les personnels, mais aussi de leur donner un sentiment de solidarité et d'implication dans la poursuite des projets.

Je reviendrai peut-être après sur d'autres éléments. Il n'y a pas que l'aspect financier qui compte, et nous y reviendrons. Il faut travailler sur la qualité de l'encadrement, c'est très important. En effet, aujourd'hui, si nous voulons avoir des politiques de GRH attractives, il faut un « pyramidage » équilibré des effectifs pour favoriser les déroulements de carrière et les parcours professionnels des agents, et il faut que l'encadrement de catégorie A soit impliqué dans les équipes de direction pour être des relais de la politique institutionnelle au niveau du terrain.

Je terminerai là. Il faut aussi développer des politiques sociales qui accompagnent les conditions de travail, mais je crois que nous aurons l'occasion d'y revenir.

Danielle Tartakowsky

Vous parlez de qualité de l'encadrement, de relais, et Hélène Pauliat nous a bien montré comment nous allions être amenés à travailler avec des échelles qui vont être de plus en plus distinctes les unes des autres. Nous savions que nous étions d'ores et déjà confrontés à la question des échelles, mais le plus dur reste à venir. Il nous apparaît à tous que la question d'une politique de proximité devient essentielle. Quand vous parlez de relais, c'est bien sur les échelles de ces relais qu'il faut se pencher ? Quelles sont vos échelles de réflexion et d'action ? Quels sont les moyens ? Quels sont les acteurs de cette politique de proximité ?

Michel Senimon

Sur ce thème-là, je me référerai à l'expérience que je vis actuellement à l'hôpital. Pourquoi ? Parce

qu'aujourd'hui, l'hôpital public a peut-être un mode d'organisation, depuis la loi HPST (Hôpital, patients, santé et territoires), qui peut se comparer à la structuration de la gouvernance que vous êtes en train de vivre. Je m'explique. Depuis 2005, et depuis la loi HPST de 2009, l'hôpital est organisé en pôles universitaires, ce que nous appelons les « pôles hospitalo-universitaires » ou PHU. En clair, au lieu d'avoir comme avant une cinquantaine de services (pneumologie, cardiologie, cancérologie...), nous avons tenté de regrouper ces services, établis selon les pathologies des patients, sur des pôles qui permettent effectivement une rationalisation des fonctions supports (pôle cœur-poumon-rein, pôle mère-enfant...). Nous avons donc essayé de regrouper des éléments qui ont une cohérence entre eux.

Nous vivons ce que nous appelons la « tarification à l'activité » ou T2A. C'est-à-dire que 80 % des ressources des hôpitaux proviennent de l'assurance maladie, et dans ces 80 %, 60 % ou même 75 % proviennent de la tarification des séjours à l'hôpital. C'est-à-dire qu'à partir du moment où vous entrez au service des admissions, jusqu'à votre sortie, tous les examens que vous subissez, tous les actes sont cotés avec un tarif décidé au niveau national. C'est cette codification des actes qui fait le budget, les recettes de l'hôpital. Ce qui fait qu'aujourd'hui, nous sommes dans un univers où nous n'avons plus un budget, mais un état prévisionnel des recettes et des dépenses. Et pour le DRH que je suis, chaque année, bien que j'aie des fonctionnaires titulaires relevant du statut de la fonction publique hospitalière, je ne suis pas sûr qu'en fin d'année, j'aurai les recettes me permettant de les rémunérer. C'est pour cela que mon budget est un état prévisionnel. Il faut donc que mon établissement produise des recettes suffisantes pour effectivement équilibrer la masse salariale. Les dotations d'État ne viennent que sur nos missions de service public, et ne couvrent donc plus ce que l'on appelle le « champ MCO (médecine, chirurgie, obstétrique) ». Les soins de suite et de réadaptation – qui font encore l'objet de dotations d'État – et toutes nos missions de service public – qui font de nous un CHU – représentent le « U » de l'université, c'est-à-dire l'enseignement et la recherche.

Dans ce contexte-là, notre gouvernance a été de mettre en place des PHU, c'est-à-dire ce que l'on appelle la « délégation de gestion ». Le patron de l'établissement est le directeur général. Derrière, il faut organiser la cohésion entre les différents pouvoirs (pouvoir médical,

pouvoir soignant, pouvoir administratif) et vous aurez vous aussi, dans les universités, cette organisation des pouvoirs : le pouvoir des professeurs, le pouvoir des administratifs, le pouvoir du monde extérieur, des politiques et de votre environnement. Comme Hélène Pauliat l'a dit, comment organiser demain la ressource humaine entre des sites universitaires, chaque établissement universitaire, et les personnels ? Je pense que vous pouvez vous inspirer de ce que nous vivons (avec les avantages et les inconvénients que cela présente), de ce que nous appelons justement la « gestion polaire ».

La gestion polaire est fondée sur la délégation de gestion et la contractualisation, c'est-à-dire qu'aujourd'hui, le directeur général nomme des chefs de pôles. Chaque pôle universitaire a une direction composée d'un médecin, d'un directeur référent – en tant que DRH, je suis moi-même directeur référent de pôle, en l'occurrence du pôle clinique médicale – d'un cadre administratif et d'un cadre de santé. C'est ce quatuor qui, à la tête de chaque pôle universitaire, instaure un dialogue interne de gestion entre le directeur général (pour vous le président et le DG) et le PHU. On peut assimiler un PHU à une composante universitaire. Dans le cadre du dialogue interne de gestion, nous dialoguons avec nos représentants de pôles tandis qu'une présidence d'université pourra dialoguer avec son doyen et avec ses responsables administratifs de composante. Il existe donc une véritable contractualisation interne pour définir, à partir du projet d'établissement, ce que l'on appelle un « contrat d'objectif moyen ». Deux fois par an, le directeur général réunit les chefs de pôles, et dans ce cadre, chaque chef de pôle doit dire comment il participe à la politique de l'établissement, avec un objectif et des moyens. Dans quelle mesure chaque pôle universitaire participe-t-il au projet d'établissement, et en contrepartie, quels moyens a-t-il en termes de déconcentration de ressources, et notamment de RH ? En tant que DRH, je me pose la question. Jusqu'où vais-je aller dans la délégation de la ressource ? Cela veut dire qu'il faut d'abord avoir une formation des personnels de proximité, mais avoir aussi des moyens technologiques en termes de système d'information des ressources humaines (SIRH).

Or, nous avons souvent des problèmes pour avoir une lisibilité sur le tableau des effectifs et son pilotage, sa relation avec la masse salariale. Après, il faut donc imaginer une déconcentration de ces moyens. C'est

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

pour cela qu'il faut avoir une politique globale. Le dialogue de gestion et la délégation ne se décrètent pas. C'est une politique de pas à pas, et cela veut dire qu'au départ (je disais la même chose tout à l'heure sur la GPMC et les régimes indemnitaires) cela passe d'abord par la définition politique d'un projet d'établissement dans lequel chacun est impliqué. C'est là que nous retrouverons aussi le jeu du dialogue social.

Je terminerai en disant que cette contractualisation interne au sein de l'hôpital se double d'une contractualisation externe avec notre agence régionale de santé (ARS). C'est peut-être cette double contractualisation que vous allez vivre demain avec le nouveau projet de loi : entre l'université et ses composantes, entre le dialogue interne de gestion et peut-être le dialogue externe de gestion, entre le pilotage par site et les différents établissements relevant du site au niveau national. Je pense que nous avons donc là un *benchmarking* intéressant à faire, mais la difficulté, c'est de faire attention aussi à ne pas recréer des « féodalités ». Nous le voyons, après quatre ans d'exercice de la délégation et de création de pôles universitaires, onze PHU pour le CHU de Limoges, c'est trop. Aujourd'hui, nous allons réduire ce nombre à cinq ou six, parce qu'il ne faut pas confondre « délégation » et « dilution » de responsabilités. Cela peut aussi être un inconvénient dans une gouvernance claire et lisible. Voilà peut-être les premiers éléments que nous pouvions apporter.

Fabrice Marty

L'avantage de ce type de table ronde, c'est qu'avec les mêmes outils, nous n'aurons pas du tout le même discours. Pour ma part, j'ai plutôt compris la question de Danielle au sens de « management de proximité », c'est-à-dire comment le manager de proximité gère, en appui, ce qui est le plus précieux dans un établissement de recherche ou d'enseignement supérieur, à savoir les femmes et les hommes qui le composent.

À l'Inra, notre but est la gestion des motivations, et le régime indemnitaire est un petit outil parmi d'autres, mais pour nous, ce n'est pas le principal. Comme nous sommes parmi les moins payés, nous sommes en concurrence avec la fonction publique territoriale, et beaucoup de gens partent de chez nous pour y revenir.

Je vous parle d'un organisme qui paie assez faiblement ses agents, mais qui pourtant reste attractif. La gestion des motivations nous tient vraiment à cœur, c'est une vraie conviction, même si le régime indemnitaire est un vrai sujet en soi, il n'est pas majeur pour la gestion des motivations.

Quel est le bon niveau pour gérer les ressources humaines ? Je dirais qu'il n'y a pas une seule réponse. Cela dépend vraiment des sujets. En revanche, ce qui nous a semblé extrêmement important pour l'Inra, mais je pense pour toute organisation, c'est de bien redire que les ressources humaines, ce n'est pas une dimension administrative de gestion. Bien sûr, il existe une question de dimension administrative dans les ressources humaines, mais c'est d'abord et avant tout le levier majeur pour arriver à des performances collectives de l'organisation – de l'Inra en l'occurrence. C'est quelque chose qui est majeur, et qui, pour nous, doit directement être présent et décliné à partir de la politique scientifique. Ce n'est pas évident de définir une politique des ressources humaines directement issue de la politique scientifique, mais c'est là-dessus que nous mettons l'accent. Je dirais aussi qu'il faut regarder la fonction ressources humaines, et pas la gestion des ressources humaines. La fonction ressources humaines dans la gestion d'une organisation, c'est bien sûr la dimension stratégique, la question du DRH et des acteurs RH dans l'ensemble de la maison, de l'institut, mais c'est aussi tous les managers de l'institut. Cette différence de perception commence à faire écho chez nous, au sein de l'Inra.

Autre point, une fois qu'on a dit que la responsabilité était partagée, évidemment, il faut donner les éléments, les repères pour gérer la fonction ressources humaines, c'est-à-dire donner une note de cadrage sur ce que nous voulons faire de cette fonction. Chez nous, de même que nous avons des schémas stratégiques de département ou des schémas de centre concernant le domaine scientifique, nous avons aussi quelque part un schéma stratégique de la fonction ressources humaines, qui répertorie nos priorités stratégiques et le plan d'action correspondant.

Pour répondre à la question de l'échelle (quel est le management, quel est le niveau de décision, quel est le niveau de responsabilité qui doit être pivot ?), nous choisissons toujours celui qui est le plus possible en proximité.

Si nous reprenons les grandes dimensions de gestion

de la fonction ressources humaines, sur le pilotage de la fonction ressources humaines, derrière, nous avons aussi bien la masse salariale que les effectifs. À l'Inra, nous avons gardé ce pilotage au niveau national. Pourquoi ? Parce que nous avons la grande chance d'avoir un système d'information RH – comme l'a dit mon collègue –, et parce que nous avons aussi un outil très performant de gestion de la masse salariale et des effectifs. Cet outil sert aussi bien à la gestion financière de l'établissement côté masse salariale qu'à moi, en tant que DRH, pour préparer toutes les campagnes de recrutement, et voir immédiatement en une nuit (parce que le modèle tourne pendant une nuit) quelles sont les implications de telles ou telles décisions au niveau ministériel. Puis, lorsque nous bâtissons les campagnes recrutement, cet outil nous permet de voir quelle est la conséquence des choix possibles trois ou quatre ans après.

Nous avons cette chance, et sur cette base-là, une fois que nous avons défini la campagne de recrutement (ce qui veut dire aussi campagne de promotion, nombre de contractuels, etc.), nous donnons une visibilité aux parties de l'Inra, et aux départements qui vont nous proposer des profils et des arbitrages possibles. Là, nous avons un type de discussions et de contractualisations entre le collège de direction et les départements.

Pour d'autres sujets – comme la prévention des risques psychosociaux –, clairement, les universités ont une grande chance par rapport à l'Inra. Vous êtes regroupés sur un, deux ou x sites, en tout cas, pas trop loin au niveau géographique. Nous savons que c'est le niveau de proximité qui marche le mieux. Du coup, nous avons donné une délégation de pouvoir aux présidents de centres, c'est-à-dire les patrons et les représentants locaux de la DG. Puis nous appuyons les directeurs d'unités, et de plus en plus, les managers de proximité, c'est-à-dire, dans les unités, les responsables d'équipe. Nous n'avons pas encore lancé l'action, mais nous allons le faire. Nous disons que la façon de gérer au mieux les risques psychosociaux, c'est bien d'avoir une autorité locale qui est le président de centre, avec tout l'appui nécessaire et le plan d'action qui met l'accent sur le management de proximité, les responsables d'équipes.

Danielle Tartakowsky

Nous avons envisagé un troisième volet sur la question de la formation (« Face à la transformation des métiers, quelle formation ? »), mais le temps passe très vite et je vous propose d'engager le débat. Je vais donner la parole à qui le souhaite. Sachez que la question de la formation était prévue, et si vous souhaitez intervenir sur ce sujet, faites-le.

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

Pierre Mutzenhardt

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE LORRAINE

J'ai trouvé très intéressants les deux points de vue différents : celui de l'Inra par rapport à la politique indemnitaire, et celui que nous trouvons du côté de la DRH d'un hôpital. Peut-on penser que le fait d'avoir des statuts aussi différents à l'université, comme dans les hôpitaux, par rapport à des statuts qui sont quand même relativement les mêmes, et qui ont été gardés de manière très précise à l'Inra, n'induit pas aussi le fait que nous devons avoir des politiques de régime indemnitaire pour compenser les différences de statut des personnels que nous avons à l'université ? Du coup, la politique que nous pouvons avoir par rapport à ces régimes indemnitaires est aussi induite par la structuration des emplois que nous avons à l'intérieur de nos universités.

Michel Senimon

Si la question est : « Le régime indemnitaire doit-il compenser la disparité des statuts et des rémunérations ? », je suis un peu frileux sur la réponse, parce que je trouve important qu'un régime indemnitaire comporte une part fixe et une part variable. La part fixe peut avoir effectivement une vocation de compensation de pouvoir d'achat. Cela ne me choque pas, puisque le régime indemnitaire est un complément de la rémunération. Enfin, c'est un des éléments de la rémunération qui, s'ajoutant au traitement indiciaire qui est la partie obligatoire, va permettre effectivement,

1

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

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

dans une situation notamment de crise, de donner du pouvoir d'achat à nos personnels, en tant que citoyens. Puis de maintenir un niveau de salaire, sachant que par ailleurs, nous le savons, le point d'indice est gelé, et nous pensons qu'il va l'être pour des années.

Donc comment donne-t-on des marges de manœuvre sur du pouvoir d'achat, sur la part fixe ? Sur la part fixe de ce que l'on appelle les « primes de grade », je suis tout à fait d'accord avec vous, le régime indemnitaire mérite d'être instauré, ne serait-ce que pour garantir un certain niveau de pouvoir d'achat. En revanche, je pense qu'il doit y avoir un niveau de flexibilité dans le régime indemnitaire, qui permet effectivement de récompenser l'agent en fonction de sa manière de servir, sans pour autant passer dans quelque chose qui soit attentatoire ou discriminant. Il faut donc qu'il y ait des règles du jeu : travailler en interne avec les organisations syndicales dans le cadre du dialogue social et du CTE (Comité technique d'établissement : instance représentative du personnel), pour savoir comment instaurer le régime indemnitaire... C'est toute la culture de l'évaluation qui est derrière. Nous n'avons pas encore eu l'occasion d'en parler, mais c'est peut-être l'occasion de le dire : pas de politique de régime indemnitaire, en tout cas sur des parts variables, tant qu'il n'y aura pas eu dans l'établissement un véritable débat sur l'évaluation. Comment évaluer les personnels dans l'université et dans les autres fonctions publiques ? C'est ce que l'on appelle l'« expérimentation des entretiens professionnels ». Je crois que cela est important. Aujourd'hui, au-delà des principes de notation, ce qui compte, c'est comment on évalue la manière de servir des agents et comment on va justement vers cette part variable des régimes indemnitaires, avec une double vocation : maintenir du pouvoir d'achat avec les parts fixes et donner de l'implication, de la récompense, de la considération aux personnels avec une part objectifs-moyens, qui peut être soit individuelle, soit collective par une participation à des projets de service structurants.

Gérard Blanchard

Je voudrais dire quelques mots. Ce ne sont pas des mots qui sont simplement liés à mon analyse, mais dans la préparation du colloque, nous avons eu l'occasion d'échanger avec un grand nombre de présidents d'université. Du point de vue de l'université, sur la

question des régimes indemnitaires, un certain nombre d'éléments ressortent. Le premier élément, c'est la grande complexité des dispositifs réglementaires que nous devons gérer au sein de l'université, ne serait-ce qu'au niveau des collègues administratifs et techniciens, avec la nature des dispositifs qui peut être extrêmement différente entre ce que nous allons trouver chez nos collègues BIATSS (bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, social, santé), et chez les enseignants ou chez les enseignants-chercheurs. Il faut donc arriver à gérer tout cela assez globalement. Je ne parle pas des contraintes budgétaires sur lesquelles nous pouvons revenir, mais à un moment donné, à mon avis, il va falloir trouver une solution pour simplifier. En effet, au-delà de la complexité, cela rend le dialogue social relativement difficile dans les échanges que nous pouvons avoir avec les représentants des personnels. Je pense que c'est le premier point.

Puis le second point, c'est vrai, c'est l'instauration du dialogue social sur ces questions-là. Ce n'est pas si simple que cela. Je voudrais donner là aussi quelques éléments. Nous avons effectivement des instances de dialogue social – en particulier le CT – où nous allons parler beaucoup de la question indemnitaire dans les universités, mais ce n'est pas nécessairement là que nous faisons le plus de dialogue social. D'après mon expérience, nous nous apercevons que c'est plutôt en environnant le CT et en créant des groupes de travail spécifiques (que nous allons activer bien en amont du CT) que nous arrivons à avoir un vrai dialogue, complètement transparent, avec des échanges. Nous pouvons apporter beaucoup d'éléments, beaucoup de simulations qui aident à la compréhension mutuelle avec les représentants des personnels, et nous arrivons ainsi à faire un certain nombre de choses.

Ce serait également une avancée importante de trouver le moyen d'harmoniser, de simplifier ces grilles et les lectures des dispositifs indemnitaires qui sont vraiment très complexes.

Françoise Le Fichant

VICE-PRÉSIDENTE DÉLÉGUÉE AUX RESSOURCES HUMAINES ET AU DIALOGUE SOCIAL À L'UNIVERSITÉ DE NANTES

Vous venez de reprendre ce que je voulais dire. Nous savons que la PFR, la mobilité de la part résultats est, pour l'instant, relativement mal perçue par les syndicats,

et cela nécessitera forcément beaucoup de dialogue social en amont. De la même façon, nous savons qu'il faut à tout prix valoriser tout ce qui a trait aux entretiens professionnels, à la gestion de ces entretiens professionnels, et faire en sorte qu'ils ne restent pas lettre morte, qu'ils ne soient pas considérés comme placardisés une fois qu'ils sont faits. Cela implique les N+1, particulièrement dans la rédaction, dans la façon de tenir ces entretiens professionnels. Il y a beaucoup d'attente de la part des salariés. Nous parlerons évidemment davantage des personnels BIATSS dans ce cas-là, et nous verrons comment on peut en tirer parti sur une politique plus globale.

Enfin, pour terminer, pour reprendre l'importance des CT et des CA, cela dépend parfois des établissements. Il faut bien rappeler que le CT n'est pas une instance décisionnelle, parce que des politiques et des traditions ont été mises en place parfois, et ont tendance à trop valoriser le CT. Ce n'est qu'un avis qu'il doit délivrer, et cet avis est ô combien important ! Il faut de temps en temps rappeler que c'est quand même le CA qui est l'instance décisionnelle, et après, le politique.

Fabrice Marty

Je vais directement réagir. Je voulais déjà réagir à la première question, mais c'était exactement ce que je voulais dire. Évidemment qu'à l'Inra, il y a un statut principal qui est le statut relatif aux organismes de recherche. Nous avons un peu de diversité – puisque nous accueillons parfois des personnes extérieures – donc des diversités de salaire qui, comme je vous l'ai dit, sont en général au détriment de l'Inra. Nous gérons un peu cela, mais pas aussi fortement que vous, évidemment. Si nous ne mettons pas la politique indemnitaire en avant, c'est certainement dû en partie à cela, mais je pense que c'est plus profond encore. Clairement, au lieu de mettre au centre du dialogue social un régime indemnitaire – alors que l'on sait pertinemment que ce n'est pas cela qui motive le plus le personnel, mais que ce sont des choses beaucoup plus difficiles et délicates à gérer sur la gestion des motivations –, nous avons pris le parti de parler davantage d'équité, de valeur, de sentiment d'appartenance, d'accompagnement individuel, d'accompagnement collectif, de formation des managers, de prévention des risques psychosociaux,

etc. De toute façon, nous n'arrivons pas à gérer de façon équitable, parce que les outils sont très différents. Je ne dis pas que ce n'est pas une question en soi, mais ce n'est pas un levier principal pour la gestion des motivations si nous prenons cette entrée-là.

Je reviens sur les entretiens d'évaluation. Justement, pour la gestion des motivations, le levier principal que nous voulons vraiment outiller, creuser, approfondir, consolider (et nous nous donnons quatre ou cinq ans, parce que cela va être très dur avec le dialogue social), c'est justement l'entretien que l'on appelle « entretien de management », comme cela se fait dans certaines organisations. En fait, c'est le moment privilégié entre un agent et son manager, pour faire un vrai point sur les missions. A-t-on une vision commune ? Sait-on où sont les chemins communs ? Quels sont les repères pour chacun ? Comment voit-on si on a avancé ou reculé sur ce chemin ? C'est aussi un moment propice pour donner des signes de reconnaissance à l'agent. Pour certains, ce sera de dire : « *Oui, tu as été très rapide.* » Pour d'autres : « *Oui, tu as été très fort ; oui, tu as assumé* » – ou pas, d'ailleurs. Mais l'essentiel, c'est de dire à la personne qu'elle existe et de lui dire exactement où elle en est (si elle a avancé, si elle a reculé...). Nous savons que c'est cela le ressort de la motivation, plus que ce que nous en sortirons sur le plan de la promotion – parce que cela est classique dans les différentes maisons –, ou du salaire.

Michel Senimon

Je me permettrai aussi une réaction là-dessus. Ce que vous dites est déterminant, et je crois que cela rejoint ce que j'ai essayé de dire tout à l'heure. Nous ne pouvons pas dissocier entretien professionnel, évaluation et régime indemnitaire. Cela marche ensemble, et cela veut dire que, dans le dialogue social, il faut travailler dans des commissions techniques en amont, des séances plénières, comme l'a dit Gérard Blanchard. En effet, ce n'est pas là où nous construisons la politique, c'est là où nous l'enregistrons, comme vous dites, nous recueillons l'avis, nous essayons d'avoir un consensus social, mais il faut préparer. Comme il faut préparer la réforme de l'entretien, c'est-à-dire négocier avec les organisations syndicales les documents supports de l'évaluation. Ces documents supports de l'évaluation ne sont pas des documents intangibles. Ils doivent évoluer

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

en fonction de la manière dont la culture administrative de l'évaluation se répand petit à petit.

Qu'ai-je retiré de x années d'expérience de l'instauration d'une politique d'évaluation ? Qu'il faut à peu près cinq ans pour y parvenir. La première année, globalement, quand vous changez votre support d'évaluation, un tiers de l'effectif répond. D'abord, c'est une charge et une responsabilité pour les managers qui vont conduire cet entretien. Il faut donc les accompagner déjà par un processus de formation des évaluateurs, parce qu'évaluer, c'est transférer la responsabilité, et c'est être capable de dire aux managers de proximité que cette évaluation doit avoir des conséquences. Si j'évalue pour évaluer, cela va désespérer. À un moment, si nous voulons valoriser l'encadrement et si nous lui demandons d'être responsable, parce qu'il est un cadre encadrant, il faut aussi que la décision d'évaluation qu'il assoit dans le document support entraîne des conséquences. Pour cela, il faut travailler sur le document support dans le cadre du dialogue social. Il n'y a pas simplement des conséquences sur le régime indemnitaire, me semble-t-il, mais il y a aussi des conséquences sur le déroulement de carrière. Je sais que pour vous, les carrières sont encore nationales, mais dans la fonction publique territoriale ou hospitalière – où nous avons la main sur les ressources humaines –, ce sont les bonifications d'ancienneté d'avancement d'échelons qui en résultent, et les nominations au titre de l'avancement de grade. Vu l'importance des sujets, cela doit vraiment faire l'obligation d'un accompagnement social.

Bertrand Monthubert

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ PAUL-SABATIER - TOULOUSE 3

Ce débat est très intéressant, et je pense qu'il serait intéressant aussi de l'ancrer sur des exemples concrets qui nous touchent dans les universités. Monsieur Marty, j'ai beaucoup aimé vos interventions sur le fait que la question des motivations financières ne pouvait absolument pas résumer la question de la motivation de l'agent, et parfois même au contraire. J'aimerais que nous allions éventuellement un peu sur ce terrain. Finalement, sur la question de la rémunération au mérite – qui aujourd'hui apparaît comme un lieu commun, une nécessité ou quelque chose d'objectif –, il y a toute une littérature économique qui montre l'aspect

totallement contre-productif des primes au mérite. Dans les universités, nous le vivons. Nous l'avons vécu avec la prime d'encadrement doctoral et de recherche (PEDR), nous le vivons avec la prime d'excellence scientifique (PES). Quand quelqu'un perd cette prime, nous voyons des désinvestissements par rapport à des tâches qu'il exerçait auparavant, parce que d'une certaine manière, soit il ne se sent plus légitime pour les faire – puisqu'il n'est plus excellent –, soit il n'a plus à les faire – puisqu'il n'est plus rémunéré. Donner une gratification financière pour un certain nombre de tâches qui font partie du métier même de l'universitaire est un effet extrêmement pervers, et à terme, si on ne l'a plus, on se demande s'il faut par exemple continuer à faire de l'encadrement doctoral.

Je pense à des cas précis que j'ai vus, quand il y avait la PEDR. Des personnes disaient : « *Je n'ai plus la prime d'encadrement doctoral, donc je n'ai plus à faire d'encadrement doctoral.* » Ou bien encore : « *Je ne suis plus légitime à encadrer les doctorants, puisque je ne suis pas assez bon pour cela.* » Je vous donne des exemples très concrets, parce que je pense que c'est aussi à cela que nous sommes confrontés, mais comme je le disais, il y a une littérature économique qui montre à quel point ces stratégies ont un caractère parfois totallement contre-productif. Ce qui me frappe en réalité, c'est que, y compris pendant les Assises nationales de l'enseignement supérieur et de la recherche, nous n'avons pas eu beaucoup de débats autour de questions comme la PES. Les différentes rémunérations au mérite ont été mises en débat avec d'autres formes de récompenses de l'engagement qui semblent nécessaires, par exemple, les modalités de promotion des personnels. Elles fonctionnent de manière totallement différente de la rémunération variable. J'aimerais donc que nous allions aussi sur ces questions, parce que – en tant que présidents d'université –, nous sommes véritablement soumis à cela. Nous avons une politique indemnitaire à mettre en place, et nous ne pouvons pas le faire simplement à travers des idées reçues d'efficacité supposée d'un certain nombre de dispositifs, alors que finalement, des études montrent exactement l'inverse.

Jean-Paul Jourdan

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ MICHEL-DE-MONTAIGNE - BORDEAUX 3

C'est à mon tour de dire tout l'intérêt que j'ai pris à écouter les différents intervenants, avec une focalisation sur la question des régimes indemnitaires qui est importante, mais qui n'est pas la seule à prendre en compte. Ceci dit, je ne peux m'empêcher de penser que tout ce qui se dit ici concerne essentiellement, même presque exclusivement, le personnel titulaire. Or, dans une université, nous avons une masse de contractuels qui peut aller – pour prendre l'exemple de la mienne – jusqu'à 40 %. On peut se poser la question de l'articulation des politiques indemnitaires. Comment traiter les uns sans éloigner les autres ? Je rejoins d'une certaine façon la réflexion qui a été faite – par mon collègue de Toulouse – sur le désinvestissement, le désengagement.

Rachid El Guerjouma

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DU MAINE

Bonjour. J'ai aussi eu beaucoup de plaisir et d'intérêt à écouter les différents intervenants, qui ont des expériences extrêmement diverses. Nous avons quand même retrouvé un certain nombre de questions que nous nous posons dans les universités. Dans la continuité de ce qui a été dit sur les aspects gestion des ressources humaines, en utilisant un certain nombre d'outils qui se pratiquent depuis quelques années déjà dans d'autres structures, notamment les structures du domaine de l'entreprise, je me pose la question de la motivation, et cela a notamment été dit par le collègue de l'Inra. Dans un souci d'efficacité qu'on nous demande d'avoir de plus en plus présent à l'esprit, je me demande quelles seraient les motivations justement pour une structure universitaire, qui a des missions assez spécifiques (suivi des étudiants, faire avancer la connaissance...), d'y adosser des moyens, des méthodes qui sont utilisées dans d'autres secteurs. Et comme le disait Bertrand Monthubert à l'instant, dans beaucoup d'endroits, ils ont fait la preuve de leur inefficacité, notamment pour ce qui me concerne, dans une université. Comment rétribuer la manière de servir, et

qu'est-ce que la manière de servir dans une université, entre un enseignant-chercheur et un collègue BIATSS, entre titulaires et contractuels ?

On connaît le manque criant de moyens, et je sais qu'à l'Inra les salaires ne sont pas très attractifs, mais je pense que dans les universités non plus. Quand il s'agit de recruter, pour une mission nouvelle, le transfert ou la valorisation de quelqu'un que l'on ne peut pas payer, comment être compétitifs ? En plus, dans le contexte actuel où il y a un peu de concurrence entre les individus et les établissements, comment motiver les collègues dans ce cadre ? Est-ce uniquement pour être mieux classé – en tant qu'université, en tant que personne – par rapport à d'autres ? Est-ce cela qui motive le nouveau management dont a parlé Gérard Blanchard tout à l'heure ? Globalement, au-delà des outils, j'aimerais que nous parlions un peu de l'objectif qui est derrière ce type de méthode qui se pratique de plus en plus dans nos établissements.

Je rappelle que l'évaluation, dont il a été fait état tout à l'heure, est un point important. À quoi cela peut-il servir ? Quelle variable quantitative mettre en place ? Il faut bien expliquer parfois aux gens pourquoi certains avancent plus vite que d'autres, et cela pose aussi la question de la mise en œuvre de l'évaluation avec des personnels aussi diversifiés que ceux que nous avons dans nos établissements. Pour information, dans *Le Monde diplomatique* de mai 2013, il y a un article sur l'évaluation appliquée au public et au privé qui s'intitule : « L'évaluation, arme de destruction ». Je vous invite à le lire, il est très intéressant. Merci.

Yannick Lung

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ MONTESQUIEU - BORDEAUX 4

Je crois que nous sommes des universitaires, donc des scientifiques. Or, la première chose que doit faire un scientifique est de mobiliser la production scientifique, et de ne pas céder à des modes ou à des injonctions de l'administration. Nous connaissons un peu tous les effets dévastateurs des pratiques sauvages d'évaluation : la montée des risques psychosociaux et l'individualisation. Cela vaut pour les BIATSS comme pour les enseignants-chercheurs. *A priori*, l'entretien individuel est une très bonne chose, mais nous savons que cet entretien est un moment d'angoisse pour les BIATSS, et pas du tout un

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

moment de réalisation. Il faut donc accompagner cela, et ne pas le faire de façon sauvage.

Pour les enseignants-chercheurs, puisque c'est quand même la moitié du personnel, un exemple me semble assez ahurissant : le principe d'évaluation de la PES. On dit aux membres de l'instance nationale qu'il faut que la moitié des candidats soient mauvais. Je ne sais pas si vous avez récupéré quelques collègues qui reçoivent l'évaluation C, mais ils sont parfois « en dessous de la terre ». Nous avons une institution qui maltraite son personnel, et tout ce qui est « évaluation » est aujourd'hui traité de façon tout à fait scandaleuse. Je ne suis pas forcément contre l'évaluation, mais je crois que nous avons vraiment beaucoup de progrès à faire sur la façon de la traiter aujourd'hui, et les universités ne doivent pas se soumettre aux injonctions de la mode managériale, ou à l'injonction de l'autorité de tutelle.

Gérard Blanchard

Évidemment, je ne vais pas répondre pour l'ensemble des universités, parce que je pense que les avis peuvent être assez partagés sur un certain nombre de questions. Je sais que l'on se focalise beaucoup sur la question indemnitaire, mais je crois qu'aujourd'hui, si cette question focalise autant l'attention, c'est pour plusieurs raisons. C'est ce que j'ai évoqué tout à l'heure, mais il y a aussi le fait que, parmi nos collègues (et je vais plutôt parler des collègues administratifs et des fonctions techniques), cette indemnité est plutôt perçue comme une compensation salariale vu la faiblesse des salaires. Je pense que c'est aussi perçu comme cela, et c'est ce qui rend les choses relativement difficiles dans les discussions que nous pouvons avoir. Nous avons beaucoup échangé lors de la préparation du colloque, et nous nous apercevons, dans les échanges que nous avons avec les représentants des personnels, que l'accent est mis fortement sur les catégories C, avec des attentes de différenciation positives par rapport à ces personnels. Je pense que tant que cela ne sera pas résolu, évidemment, la question de l'indemnitaire ne pourra pas être abordée sous l'angle qui a pu être évoqué par les collègues qui sont dans d'autres types d'organisations. Je pense que c'est un point quand même relativement important, et je voulais simplement le rappeler.

Danielle Tartakowsky

Si je peux ajouter un mot, c'est vrai que nous avons été un certain nombre (je parle des présidents d'université) à devoir aborder ces questions-là dans des situations de crise aiguë – Hélène le disait tout à l'heure – qui émanaient d'abord du personnel précaire et des catégories C, qui sont dans des situations de très grande précarité. Un de mes premiers actes, en tant que présidente, a été de lire le rapport sur l'action sociale. Je savais, mais on est dans la fonction publique, on voit les problèmes auxquels sont confrontés nos collègues qui ont à gérer l'action sociale, et on est un peu perturbés. La compensation salariale et le problème des grilles indiciaires – qui ne sont certes pas de nos responsabilités – sont des points importants à soulever auprès du ministère, parce qu'il y a toute une série de questions que nous pourrions régler de façon sans doute beaucoup plus pertinente et beaucoup plus raisonnée ensuite. Cette question des salaires les plus bas – qui sont vraiment quelquefois des salaires de la fonction publique extrêmement bas – sera, sinon réglée, en tout cas, mieux résolue. Nous avons traité ces questions dans l'urgence, parce que nous étions confrontés à des situations de crise qui venaient du personnel.

Gérard Blanchard

Juste un mot, parce que je n'ai pas tout à fait terminé ce que je voulais dire tout à l'heure. Je voulais répondre aussi à une intervention. C'est vrai que sur la question des régimes indemnitaires, en tant que chefs d'établissement, nous avons des personnels fonctionnaires, mais aussi des contractuels. Jusqu'à il y a peu de temps, et je l'ai dit dans mon propos introductif, il n'y avait pas grand-chose de prévu en termes d'évolution de carrière ou en termes de régime indemnitaire. Avec l'évolution des choses, même s'il y a effectivement une très grande réticence dans nos établissements à voir s'installer une catégorie de contractuels type CDI, cela se met en place malgré nous, et il faut bien accompagner ces collègues. Donc là aussi, tant qu'un effort n'aura pas été fait dans les établissements pour mettre en place des évolutions de carrière et des régimes indemnitaires

adaptés, nous aurons à traiter des situations qui sont extrêmement différentes et qui tendent véritablement les relations, ce qui contribue à entretenir un climat de ressenti extrêmement négatif.

Pascal Olivard

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE (BREST), PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ EUROPÉENNE DE BRETAGNE (UEB)

Quitte à être un petit peu « orthogonal » par rapport à ce qu'ont pu dire certains de mes collègues présidents, je ne suis pas certain que l'individualisation avec une part au « mérite » (même si je n'aime pas beaucoup ce terme) soit aussi contre-productive que cela. Nous voyons dans bien des cas que si le projet est collectif, si nous accompagnons, si nous expliquons ce que nous faisons, la part variable n'est pas aussi destructrice que cela. Par ailleurs, il me semble dommage de focaliser l'adhésion au projet global de nos collègues, simplement sur la question des régimes indemnitaires. Je sais que cela fera partie d'autres ateliers plus tard, mais il me semble que l'accompagnement dans le déroulement de carrière est aussi essentiel que la question des primes. C'est-à-dire comment les collègues s'y retrouvent, comment ils savent que demain, ils pourront évoluer, peut-être par une promotion, mais pas obligatoirement, peut-être par un changement de métier.

Enfin, concernant l'entretien d'évaluation, je n'appelle pas cela un « entretien d'évaluation », mais un « entretien annuel », où l'on fait le point avec les collègues. Cela ne doit pas être un moment d'angoisse. Si c'en est un, cela veut dire que celui qui organise l'entretien s'est trompé. Lors d'un entretien annuel qui sert à faire le point en tête-à-tête, normalement il y a un processus à respecter pour que chacun se sente bien. J'ai prévu de le mettre en place de manière systématique et récurrente, dès lors qu'un N+1 change. Beaucoup de N+1 changent dans nos établissements, et nous nous rendons compte qu'ils ne savent pas faire ces entretiens annuels. Il est donc essentiel que nous puissions mettre en place des cycles de formation tous les ans pour que tous les N+1 sachent comment appréhender un entretien annuel. Je pense que c'est comme cela que nous ferons adhérer l'ensemble de nos personnels à l'ensemble des objectifs de nos établissements.

Danielle Tartakowsky

Merci de la transition. J'avais l'angoisse de la présidente devant l'heure qui passe, donc j'avais fait sauter le troisième volet qui portait sur la formation, ce qui amène indéniablement un déséquilibre. Je vais demander à nos deux collègues de nous dire les quelques mots qu'ils avaient préparés sur la formation.

Michel Senimon

Je crois que ce que vous venez de dire est essentiel. Je ne voulais pas apparaître ici comme un chantre du management libéral, ce n'était pas du tout mon propos. La prime variable n'est pas une politique en soi. Nous serions tous d'accord pour dire que si nous en arrivons à parler des régimes indemnitaires, c'est parce qu'en France, nous évitons un vrai débat depuis des années : celui de la rénovation des grilles indiciaires – et c'est peut-être parce que nous n'en avons pas les moyens financiers.

La vraie réponse au régime indemnitaire, c'est que j'aurai d'autant moins besoin de régime indemnitaire que j'aurai des grilles de traitement efficaces. Or ce débat, nous le savons depuis 1994, se traite de manière parcellaire par des protocoles d'accord. Tout d'un coup, nous avons des mesures catégorielles, et ainsi les infirmières sont passées dans la fonction publique hospitalière de la catégorie B à la catégorie A. On fait du *patchwork*, et on négocie sur des revendications catégorielles, alors que c'est tout un *aggiornamento* des grilles salariales de la fonction publique en France qu'il faudrait faire.

Nous n'allons pas nous cacher derrière notre petit doigt. Cela accroîtrait une difficulté que vous aviez pointée : le problème du GVT. Lorsque vous revalorisez une grille indiciaire – ce qui serait vraiment l'objectif social sur lequel il faudrait travailler –, les avancements d'échelon comme les avancements de grade deviennent plus rémunérateurs et alourdissent le poids du GVT. Ce serait une vraie politique de fonction publique que de travailler à cette rénovation et à ses conséquences. Comme mon collègue le disait tout à l'heure, ceci n'empêche pas l'évaluation. Je suis pour une évaluation assumée, à condition qu'elle ne soit pas « sauvage » et qu'il n'y ait pas d'angoisse. L'angoisse se dissipe grâce à la pédagogie, à l'explication et à la formation. C'est

1

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

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

une formation tant pour l'évaluateur que pour l'évalué, et c'est cela qu'il faut apprendre. Ce serait mieux que la manière de servir ait un impact sur le déroulement de carrière plutôt que sur les primes.

N'oublions pas que dans les parts variables, il y a la rémunération individuelle, mais il peut aussi y avoir la performance collective.

Karim Mekhneche

CHARGÉ DE MISSION UNIVERSITÉ, A&I-UNSA

Bonjour, Karim Mekhneche, représentant A&I-UNSA (Syndicat de l'administration et de l'intendance, membre de l'UNSA Éducation) des personnels administratifs d'enseignement supérieur à l'éducation nationale.

Au travers des primes, ce n'est pas le problème d'avoir un levier, mais c'est surtout le problème de l'équité. Je suis issu des instituts régionaux d'administration (IRA). Le choix que j'ai fait de venir travailler à l'université est plus un choix idéologique, mais quand je suis sorti des IRA, à ce niveau-là, il y avait déjà une sélection par rapport au régime indemnitaire. Aujourd'hui, à travail équivalent, vous allez vous retrouver sur les mêmes postes. Entre quelqu'un qui travaille au ministère de l'Économie et des Finances (Bercy) et quelqu'un qui travaille à l'administration centrale, il va y avoir une différence, parfois même au sein d'un même ministère. Donc le régime indemnitaire, oui, mais il faut qu'il soit équitable.

Ne rêvons pas, les fonctionnaires et les agents qui ont décidé d'entrer dans la fonction publique il y a 20 ou 30 ans l'ont fait plutôt par idéologie. Je pense qu'il y avait une résignation, mais aujourd'hui, nous avons de nouveaux candidats qui ont un niveau d'étude assez important. Je pense que vous le voyez tous dans le cadre des recrutements. Parfois, on est étonnés de voir les niveaux d'étude sur des catégories C. Au bout d'un certain temps, les agents ont envie de progresser rapidement et se retrouvent vite frustrés, et pour l'université et la gestion des ressources humaines, c'est un vrai problème. Les premiers temps, l'agent choisit d'entrer dans la fonction publique, parce qu'il y a un caractère alimentaire, mais au bout d'un moment, il y a des attentes, et cela pose des problèmes sur le terrain. Merci.

Fabrice Marty

Il y a beaucoup de questions. À l'Inra, sur les contrats actuels, nous avons les mêmes questions. Il y a bien un cadre d'engagement à définir pour les contractuels, sur le type de recrutement, mais aussi sur les évolutions de grilles, le type d'entretien d'évaluation, ce que l'on dit aux personnes lorsqu'elles finissent leurs contrats. Nous sommes en train de construire cela, mais c'est évidemment long, et les enjeux sont énormes, sachant que ce sont des ressources humaines très précieuses et souvent porteuses de compétences très spécifiques – comme c'est inscrit dans les documents généraux du colloque.

Deuxième point : les primes. La littérature montre que c'est souvent contre-performant. Nous avons un type de prime dans les organismes de recherche qui s'appelle l'« indemnité spécifique pour fonction d'intérêt collectif » ou ISFIC. À l'Inra, sur les fonctions d'intérêt collectif, nous nous sommes surtout engagés dans le collectif, avec un périmètre de responsabilité depuis la coordination de grands programmes européens jusqu'à directeurs scientifiques de l'Inra. Nous en avons quelque part une cotation, et cela fonctionne bien. La PES fonctionne aussi dans certains cas, en compensation de salaire aussi, parce que c'est un vrai sujet. C'est pour cela que je dis que le régime indemnitaire est un sujet sous cet angle-là, même si nous le lions assez peu à la performance.

Sur la gestion des motivations, qui était une des questions, personne n'a la solution dans le monde. Dans la littérature, on a x outils et x approches, il faut donc être très humble par rapport à cela et très réactif face à l'évolution de la démotivation que l'on voit au sein d'un institut. Nous avons deux approches. La première concerne le management : le plus important est de partager un destin commun, d'avoir une vision commune, de dire quels sont les chemins appropriés, les repères sur ce chemin... C'est un management plus participatif. Il ne faut pas non plus oublier la gestion de la communication interne, vers tous les agents. Ce n'est pas dans notre culture française, mais quand on a voyagé ou un peu diversifié ses expériences, on sait qu'il ne faut pas sous-estimer l'importance pour tout agent – y compris de catégorie C – de savoir pour qui et pour quoi il travaille. Je voulais insister là-dessus.

La seconde approche porte sur les différents niveaux qui agissent sur la motivation : la qualité de vie au

travail, la gestion du collectif, les valeurs définies par la personne et par le collectif. Il y a aussi un sentiment d'appartenance. Enfin, la formation est clairement liée à l'entretien de management, pas à l'entretien de formation. Nous ne sommes pas encore à ce niveau-là. Ce que nous attendons de ces entretiens, c'est bien sûr qu'il y ait des signes forts entre managers et agents, dans les deux sens, mais aussi que nous ayons la connaissance, pour chaque personne, de son potentiel de mobilité et de formation. Sachant qu'à l'Inra, nous avons un dispositif de formation très puissant, mais nous ne l'avons jamais mis complètement au service de la mobilité et de l'évolution des compétences. Sur un souhait individuel, oui, mais trop peu par rapport à des priorités de l'établissement. C'est ce que nous sommes donc en train de construire avec la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), pour voir où sont les objectifs prioritaires issus de la politique scientifique. Nous avons beaucoup avancé sur cette GPEC.

Nous allons définir des cibles de compétences que nous voudrions atteindre, et voir en quoi (notamment dans l'entretien de management) la personne serait prête à aller vers ces cibles ou pas, si elle les connaît ou pas. Du coup, nous pourrions en sortir le programme de formation. C'est ce que nous mettons en place aujourd'hui, sachant que, pour le moment, nous ne sommes pas bons sur la mobilité à l'Inra. Il y a de la mobilité, mais pas orientée. Nous allons essayer de définir des cibles stratégiques pour l'ensemble de la maison, discuter, etc., pour pousser la mobilité vers cela. En effet, nous pensons que les recrutements ne seront pas la voie principale.

Gérard Blanchard

Sur la formation continue des personnels, je crois que je n'abuserais pas en disant que, au niveau des universités, nous avons un très gros travail à engager. C'est aussi quelque chose qui ressort des discussions et les chefs d'établissement sont relativement unanimes sur ce point. Évidemment, face à cela, il ne suffit pas de dire que nous allons faire davantage de formations, mais il faut être capable de comprendre quels sont les besoins. Nous revenons encore une fois sur la grande question de la proximité et sur la façon dont nous gérons cette proximité. Qu'on le veuille ou non, cela renvoie aussi à

la question du dialogue social, parce qu'évidemment, les besoins de formation doivent aussi être discutés collectivement. Ce ne sont pas simplement des besoins individuels, cela soulève nécessairement des problèmes d'organisation.

Excusez-moi d'insister, mais la formation continue des personnels pose aussi des questions budgétaires, parce qu'il ne suffit pas d'avoir un plan. Une fois que l'on connaît à peu près les compétences à faire évoluer et que l'on sait comment retravailler au niveau de nos organisations, il faut financer cette formation. Aujourd'hui, je le vois dans mon établissement – et je pense que tous mes collègues le voient également –, dès lors que l'on veut faire plus, dans des budgets qui sont globalement un peu plus contraints, cela demande des efforts très importants. C'est donc vraiment une question posée. Cela peut se traiter, même avec des budgets contraints, voire en légère diminution. En interne, on peut considérer que c'est une priorité, et dans les débats d'orientation budgétaire, l'afficher comme prioritaire dans nos établissements. Cela a quand même une limite, et j'attire beaucoup l'attention là-dessus.

Merci beaucoup pour vos questions et votre participation.

TABLE RONDE

VERS UN NOUVEL EQUILIBRE

ENTRE GESTION NATIONALE
DES CORPS ET POLITIQUE
COHÉRENTE DE GRH AU NIVEAU
DES ÉTABLISSEMENTS – OU DE
LEURS REGROUPEMENTS

2

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

VERS UN NOUVEL ÉQUILIBRE

Guy Cathelineau

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ RENNES 1

Chers collègues, si vous le voulez bien, nous allons donc reprendre les travaux et débiter cette deuxième table ronde qui a pour thème : « Vers un nouvel équilibre entre gestion nationale des corps et politique cohérente de GRH au niveau des établissements – ou de leurs regroupements. » Cette table ronde, présidée par Hélène Pauliat, respecte parfaitement la parité. Je cède immédiatement la parole à Madame la Présidente.

Hélène Pauliat

PRÉSIDENTE DE SÉANCE

PRÉSIDENTE DE L'UNIVERSITÉ DE LIMOGES

Merci beaucoup. Cette deuxième table ronde, finalement, prend la suite et sur certains points, complétera sans doute des éléments qui ont été évoqués lors de la première table ronde, puisque c'est évidemment dans une logique de continuité que nous avons essayé de construire ce colloque et cette table ronde.

Les questions de ressources humaines et, de manière plus ambitieuse, les politiques de ressources humaines sont délicates actuellement dans nos établissements, par l'absence de répartition claire des compétences entre les différents niveaux d'intervenants, par la multiplicité des intervenants et des niveaux de décision : l'État – niveau national –, les organismes de recherche – niveau national et délégations régionales de site –, les établissements, les composantes, et probablement très prochainement, les communautés d'universités et d'établissements.

Nous avons donc une multiplicité d'intervenants et une multiplicité de niveaux hiérarchiques et décisionnels qui nous obligent à construire, avec cette diversité, une véritable politique de gestion des ressources humaines. Il est évident qu'il faut procéder par étapes, et que la logique n'est pas d'imposer un certain nombre de contraintes qui ne tiendraient pas compte des perspectives des personnels (pris au sens large du terme). L'idée est sans doute de partir de principes simples (sachant que dans nos domaines, tout est relatif) pour que soient pris en compte tout à la fois les

statuts nationaux – sur lesquels il n'est pas question de revenir –, la nécessité de la simplification – prônée par le président de la République –, et le respect de l'autonomie des établissements. Toute l'ambiguïté, ou toute la difficulté, réside dans ces deux éléments : l'autonomie des établissements (nous en avons longuement parlé depuis le début de la matinée) et la diversité des intervenants (qui rend évidemment les choses assez complexes).

Les statuts nationaux font l'objet d'un attachement très partagé au sein de la communauté universitaire. En revanche, l'empilement des textes et des réformes – les unes spécifiquement liées à l'enseignement supérieur, les autres plus liées à la modernisation de l'action publique (exRGPP [révision générale des politiques publiques] devenue MAP sans savoir s'il y a des différences fondamentales), d'autres encore liées à la décentralisation – a conduit, au sein des universités, à un sentiment de frontières entre catégories de personnels, entre corps et probablement entre métiers. Ces frontières rendent difficile une politique de gestion des ressources humaines cohérente, alors que, bien entendu, les principes nationaux des statuts sont maintenus pour chaque corps et chaque catégorie. Les enjeux sont donc clairs, et nous allons y revenir pendant toute cette table ronde. Quels sont les principes communs que l'on va pouvoir dégager pour ces différents corps qui travaillent ensemble, dans la mesure où il est nécessaire, plutôt que de passer à une logique de corps ou de catégorie (qui existe, nous ne la nions pas), de passer à une logique de projet et de travail collectif (donnée sur laquelle il faudra revenir) ? Il y a des diversités de corps et de catégories. Quelles sont les passerelles que nous pouvons organiser ? Quelles sont les mobilités que nous pouvons établir ?

Dans cet enchevêtrement, si je puis dire, l'université doit jouer son rôle d'employeur, rôle actif, mais essentiellement d'accompagnement, de pilotage, de formation évidemment, pour veiller à l'équité et à la cohérence d'ensemble du système. Donc, une simplification est nécessaire pour essayer de limiter des mécanismes de gestion très complexes, qui finissent par rendre totalement illisibles un certain nombre de dispositifs pour les personnels, avec des interrogations sur leur positionnement à l'intérieur d'un établissement, et même sur les perspectives de carrière.

Il est vrai également que, au-delà de la diversité



Hélène Pauliat

que je viens d'évoquer sur des niveaux que nous connaissions, se sont ajoutées encore d'autres strates : les sociétés d'accélération de transfert de technologies (SATT). Je crois que les universités françaises sont les championnes d'Europe des sigles et cela en fait un de plus ! Une multiplicité d'autres structures est venue se superposer aux investissements d'avenir, etc., avec des logiques de personnels et de recrutement qui étaient différentes. Il faut faire fonctionner tout cela ensemble. L'objectif est de voir comment nous pouvons essayer de construire un ensemble cohérent – encore une fois, avec des périmètres susceptibles de varier – qui tienne compte à la fois de ce qui relève d'une gestion nationale, et de ce qui dépend de la gestion locale. En effet, autant nous sommes attentifs à ce qui se passe dans les établissements, autant la phase suivante sera probablement un élargissement au site, ce qui pose un certain nombre de problèmes, y compris avec les organismes de recherche sur un même territoire, mais avec des éléments différents.

Nous avons alors déterminé un certain nombre de questions, que nous allons essayer de traiter en une heure. Ensuite, comme nous l'avons fait pour la table ronde précédente, nous aurons une demi-heure de débat sur ces questions, sachant que chaque intervenant peut intervenir lorsqu'il le souhaite.

Cette diversité amène à s'interroger sur des principes communs que nous pourrions essayer de consacrer pour ces différents corps qui travaillent au sein des établissements. Pouvons-nous nous référer à des logiques métiers ? Peut-il y avoir, en tout cas, un certain nombre de principes ou de valeurs communes que nous pourrions essayer de dégager de cette diversité, de cette multiplicité d'intervenants ? Dans un premier temps, je vais demander à Catherine Gaudy de dresser quelques pistes de réflexion, sachant que nous reviendrons ensuite sur ces éléments.



Catherine Gaudy

Catherine Gaudy

DIRECTRICE GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES DU
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DU MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Merci. Je vais commencer par vous dire quel plaisir j'ai eu à accepter votre invitation, et à parler devant vous. Il est vrai que nous nous connaissons finalement assez peu. La direction générale des ressources humaines n'est pas en contact quotidien avec les établissements. Je vous remercie de votre invitation et d'avoir consacré le thème de votre colloque aux ressources humaines.

Madame Geneviève Fioraso, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, vous dira effectivement, dans son intervention vidéo de toute à l'heure, l'importance qu'elle attache aux hommes et aux femmes qui font l'université.

Ce qui m'a frappée dans les interventions entendues précédemment, c'est la référence constante à la LRU (loi relative aux libertés et responsabilités des universités) comme un point de rupture dans la gestion ou la politique de ressources humaines des établissements. Je partage complètement cette opinion. Je vais commencer par vous dire que, du point de vue de la direction générale des ressources humaines (DGRH), cela a été aussi un point de rupture extrêmement important qui s'est traduit par une forte déconcentration des compétences au bénéfice des établissements, principalement pour les enseignants-chercheurs, mais pas seulement. Typiquement, cela a été une vraie innovation pour nous d'avoir des quanta d'avancement décidés par les établissements. De même, le pilotage de l'indemnitaire se pose en des termes fondamentalement différents de ce qu'il était précédemment. D'ailleurs, sur l'indemnitaire, pour ce qui est de la prime d'excellence scientifique, je remarque que la majeure partie d'entre vous n'a pas souhaité se saisir de la possibilité qui était offerte de prendre des décisions au niveau de l'établissement. C'est pour cette raison qu'une instance d'évaluation nationale

2

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

VERS UN NOUVEL ÉQUILIBRE

persiste. Cela fait partie des travaux que nous aurons à poursuivre ensemble.

Du point de vue de la DGRH, il y a quelque chose qui n'est pas strictement du ressort de la gestion des ressources humaines, mais qui est très lié à la loi LRU. Il s'agit d'un souci – beaucoup plus important que par le passé – de chiffrage et d'appréciation de l'impact financier des décisions que l'on pouvait être amenés à prendre au niveau national. Bien entendu, précédemment, tout cela ne se déroulait pas dans un climat d'irresponsabilité financière, mais nous avons été amenés à prendre en compte, sans doute de façon plus forte, les questions de financement qui pouvaient se poser à vous.

Maintenant, une question se pose, et nous n'avons pas terminé la phase d'appropriation : celle de l'articulation entre les responsabilités qui vous sont dévolues et de ce que peut être une régulation nationale. C'est une question délicate, et c'est parfois quelque chose qui ne va pas complètement de soi. Je suis convaincue d'une chose : l'optimum collectif ne résulte pas forcément de la somme de chaque optimum individuel vu au niveau de l'établissement. C'est un des champs de discussion que nous pourrions avoir : quel est le meilleur mode de régulation nationale, en sachant qu'il ne sera peut-être pas l'idéal de chacun ?

Nous avons plusieurs responsabilités qui ont toutes été évoquées par Hélène Pauliat. Il y a la question du droit, la question des statuts et de l'encadrement juridique des conditions d'emploi des fonctionnaires. Je conviens qu'il y a un sujet potentiel de simplification, notamment sur les personnels non enseignants. Vous avez tout de même la particularité de devoir gérer trois filières avec trois types de corps, par voie de conséquence. Certains domaines d'activité peuvent être exercés par des personnes de deux statuts différents. Sur des volets administratifs, par exemple, on peut avoir quelqu'un de la filière ITRF (Ingénieurs, techniciens de recherche et formation) ou de la filière administrative. Il y a aussi quelques champs de recouvrement sur les bibliothèques, entre les bibliothèques et certaines branches d'activité professionnelle des ITRF. Cela s'explique par des données historiques, par des spécificités métiers ou interministérielles. Comme vous le savez, les personnels des bibliothèques alimentent les besoins du ministère de la Culture. Néanmoins, sans vouloir faire un grand soir de la certification et de l'harmonisation, je suis prête à travailler avec vous sur ce que nous pouvons envisager

en termes d'harmonisation et de simplification, sur les modes de gestion, les niveaux de déconcentration des décisions, les sanctions disciplinaires ou autres, de manière à vous donner une boîte à outils statutaire qui soit la plus simple et la plus lisible possible.

Le deuxième rôle de la DGRH est l'encadrement d'une responsabilité sociale. Il ne faut pas oublier que c'est au niveau de la ministre et à mon niveau que se déroulent un certain nombre de discussions avec les organisations syndicales. De ce point de vue, nous avons vocation à donner un certain nombre d'orientations de nature nationale, comme la question de la maîtrise de la précarité ou celle des contractuels, questions qui ont déjà été évoquées.

Il existe aussi – me semble-t-il – un champ à explorer concernant un plan d'action au titre du handicap. Je ne suis pas sûre que ce sujet soit complètement traité dans l'enseignement supérieur. Nous avons aussi la question de la transparence vis-à-vis de nos personnels. Je pense aux bilans sociaux. De quelle façon peut-on envisager que les universités soient transparentes sur la question des conditions d'emploi et de rémunération de leur personnel ? Comment peut-on envisager qu'il y ait une sorte de consolidation nationale de ce tableau ?

Le troisième rôle de la DGRH, bien évidemment, c'est un rôle d'accompagnement dans l'ensemble de vos chantiers et de vos préoccupations, avec notamment la mise à disposition d'outils d'aide à la décision et l'animation du réseau de vos directeurs de service et de vos DRH. Bien entendu, nous comptons participer de façon effective et active aux discussions que vous aurez dans le cadre des contrats, via la DGESIP (Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle).

C'est à peu près le panorama vu de la DRH. Après cela, nous aurons des chantiers à ouvrir qui seront liés à la loi. Comme vous l'avez mentionné tout à l'heure, cette loi va nécessiter un certain nombre de décrets d'application. Parmi les modifications substantielles des compétences des universités en termes de ressources humaines, se situe la création du « conseil académique ». Nous aurons d'ailleurs, notamment sur un certain nombre de champs relatifs au personnel, des discussions sur la compétence du conseil académique vs la compétence du conseil d'administration.

Voilà ce que je voulais dire en guise d'introduction.



Lesley Wilson

Hélène Pauliat

Merci beaucoup. Je crois déjà qu'il y aura matière à débat. Comme principes communs, qui pourraient fonder des éléments de stratégie collective, on peut retenir : l'harmonisation, la transparence et la lisibilité (avec un certain nombre d'informations portées à la connaissance des personnels dans leur globalité), et surtout l'accompagnement d'un certain nombre de chantiers (pour engager une politique de ressources humaines tout en l'accompagnant par la formation et la réflexion). C'est un ensemble de données qui valent d'ailleurs pour toutes les catégories de personnels, je crois que c'est une évidence. Cette diversité des statuts est pour nous génératrice d'enrichissement, mais aussi de complexité. Je vais prendre un peu de recul par rapport à nos problèmes quotidiens (on en a déjà pris lors de la première table ronde). Finalement, existe-t-il autant de diversité dans les autres pays européens ? Y a-t-il les mêmes difficultés ou là encore, nous mettons-nous en première ligne par notre diversité et nos chantiers ? Je laisse la parole à Madame Wilson.

Lesley Wilson

SECRÉTAIRE GÉNÉRALE, EUA (ASSOCIATION EUROPÉENNE DES UNIVERSITÉS)

La réponse est facile : oui, je pense qu'il y a autant de diversité ailleurs, mais peut-être moins de complexité. Comme certains d'entre vous, nous avons beaucoup travaillé sur la définition de l'autonomie et sur les différents éléments de l'autonomie universitaire. Je pense que là où nous avons le plus de mal, c'est justement sur la question de la compréhension et de la considération de tout ce qui concerne le personnel. Le financement public du système universitaire européen est en moyenne d'environ 75 %. Cela signifie que, malgré la part importante du financement public,

25 % du financement vient d'autres sources, par exemple des entreprises, des fondations ou de l'Union européenne.

En Autriche, jusqu'à la réforme de l'université de 2004, tout le personnel était fonctionnaire, et d'un jour à l'autre, cela a changé : les professeurs, les enseignants-chercheurs ainsi que les assistants et les administratifs sont devenus des employés de l'université. Maintenant, le président de l'université de Vienne – ainsi que tous les autres présidents d'université autrichiens – gère un personnel dont la moitié environ (ceux qui ont été embauchés avant 2004) a gardé le statut d'avant 2004, tandis que tous ceux qui ont été engagés après la réforme sont des employés de l'université et donc gérés par un régime complètement différent. C'est la même chose en Finlande depuis 2010. Je pense qu'il est assez frappant de constater ces différences.

Nous avons étudié 28 systèmes différents. Dans la plupart – c'est-à-dire environ une vingtaine, à l'exception de la France –, c'est légèrement différent pour le personnel académique et le personnel administratif, mais tous les personnels, d'une manière ou d'une autre, sont des employés de l'université. Il n'y a aucune responsabilité de l'administration nationale. Ce sont souvent des employés de l'État, payés par des fonds publics, mais, dans chaque cas, leur contrat a été signé par le président de l'université. C'est uniquement de la responsabilité du président et de son équipe. Dans certains pays, notamment dans le contexte de l'internationalisation et de la globalisation, je pense que cela a été le facteur déclenchant d'une discussion sur le besoin d'une vraie politique de ressources humaines qui concerne tout le personnel. Il faut bien réfléchir aux carrières individuelles de chacun des employés de l'institution en question. C'est la même chose en Suisse : c'est de la responsabilité de chaque université, dans un contexte qui est celui de la loi du canton. C'est aussi la même chose en Suède avec une loi sur la fonction publique : le cadre général est défini par la loi et dans ce contexte, la responsabilité reste à l'institution.

Comme je l'ai expliqué au début, beaucoup de systèmes sont en mutation pour l'instant. Le statut des personnels change. Ils deviennent des employés de l'université, mais payés grâce à des fonds publics gérés par l'institution. Voilà pour les tendances que nous voyons apparaître ces dernières années.

2

Hélène Pauliat

Merci beaucoup. La diversité, qui n'est pas forcément synonyme de complexité, est représentative des missions. Alors, qui dit « diversité », dit obligatoirement « nécessité d'arriver à coordonner l'ensemble ». En particulier, dès lors qu'il y a diversité de corps et de missions, il est opportun d'envisager des mobilités.

Ces mobilités peuvent être thématiques, car il serait dommage de raisonner systématiquement en termes de missions avec des personnels (encore une fois au sens général du terme) qui n'auraient qu'une seule mission et éviteraient la diversité.

Des mobilités thématiques, mais également des mobilités géographiques, qui sont importantes pour les personnels et pour les établissements. Cette mobilité peut constituer un atout et un élément fort de l'établissement. Elle peut aussi être un atout important dans une logique de carrière pour les personnels. Nous avons donc, en même temps qu'une logique nationale, une logique locale, et en même temps qu'une logique individuelle, une logique collective. C'est finalement tout l'enjeu qu'il faut arriver à appréhender pour construire cette politique de ressources humaines.

Doit-on aussi appliquer cette politique aux contractuels ? Faut-il prévoir, pour les personnels contractuels, des mobilités qui leur permettraient justement de bénéficier d'une diversité pour éventuellement accéder à un statut pérenne ? Ce sont différentes questions que je vais soumettre à nos intervenants.

Lesley Wilson

J'ai envie de commencer en disant que certaines universités voient la mobilité de leur personnel comme étant vraiment l'élément le plus important de la stratégie de l'établissement. Si l'on cherche à internationaliser son institution, on doit regarder d'abord comment et où l'on peut attirer les jeunes chercheurs les plus qualifiés. Dans beaucoup de pays, pour la survie et le développement institutionnels, l'importance de la recherche augmente d'où la grande question qui se pose au niveau de la formation à la recherche des jeunes. Cela commence déjà pendant les études de doctorat et cela s'intensifie lorsque l'on regarde les carrières des jeunes

chercheurs dont la mobilité constitue un élément primordial. Je pense que cet élément de mobilité est vraiment devenu un objectif capital pour les grandes universités de recherche qui regardent globalement leur politique. Mais ce que nous avons remarqué grâce à plusieurs études, c'est que, souvent, on oublie qu'il faudrait une vraie politique de mobilité à l'intérieur de l'établissement. Dans de nombreux établissements, chaque discipline a ses besoins et ses priorités et donc prend ses décisions de manière différente, et privilégie la mobilité des étudiants, des enseignants ou du personnel administratif – car il ne faut pas oublier l'importance de la mobilité pour cette dernière catégorie. C'est essentiel que le personnel administratif soit impliqué et qu'il ait aussi la possibilité d'en profiter pour pouvoir mieux comprendre l'importance de la mobilité pour l'institution en question.

Je pense que le développement d'un plan d'établissement doit également se construire par rapport à la définition de la mobilité pour tous. Vous l'avez dit en introduction, il y a plusieurs éléments à la mobilité. Il ne s'agit pas simplement de la mobilité géographique. C'est quelque chose qui, je pense, commence à être bien compris. Par ailleurs, on ne lance pas une centaine de coopérations différentes. On regarde quelles sont les priorités, quel est le plan de l'équipe présidentielle, où l'on veut aller et ce que l'on veut devenir dans dix ans.

J'ai parlé d'un autre élément, qui peut être intéressant dans votre contexte, avec vos collègues suisses et allemands dans certaines universités. Ils essaient de trouver des incitations à la mobilité. Il s'agit sans doute d'une question difficile dans un cadre statutaire. En Suisse, par exemple, ils réfléchissent à l'introduction d'une « prëtularisation conditionnelle ». C'est comme cela que les Suisses ont traduit le concept américain de *tenure track* ! Plusieurs universités allemandes réfléchissent à introduire de tels systèmes avec leurs propres moyens. Car il faut trouver de nouvelles manières de fidéliser les jeunes personnes à l'institution. C'est un exemple d'une question considérée comme stratégique pour le développement des ressources humaines, que j'ai retrouvé dans plusieurs contextes. C'est peut-être aussi intéressant dans le débat français.

Hélène Pauliat

Ne faites pas trop de propositions de cette nature. La prétitularisation conditionnelle, j'ai peur que ce soit quelque chose qui puisse être retenu. Je m'inquiète un peu sur le devenir...

Madame Gaudy, est-ce que le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche essaie d'inciter à la mobilité, en particulier concernant les personnels administratifs et techniques ? Y a-t-il aussi une politique d'incitation, ou au contraire, essaie-t-on de gérer, finalement ?

Catherine Gaudy

La mobilité, cela se voit à plusieurs niveaux. Déjà, pour les enseignants-chercheurs, il y a des objectifs qui sont donnés par le ministère, ce qui suppose une mobilité effective au moment du recrutement en qualité de maître de conférences. De façon générale, j'ai la conviction que ce sont des choses qui ont été évoquées ce matin, sur les mécanismes incitatifs, ou les mécanismes visant à reconnaître l'engagement ou le travail de tel ou tel personnel. Je suis certaine que le fait d'organiser des parcours de carrière, des mobilités fonctionnelles, des prises de responsabilités progressives au sein de l'établissement fait partie de la boîte à outils de reconnaissance des personnels.

Sur la question des mobilités géographiques des personnels non enseignants, je ne vous cache pas que, de mon point de vue, la question est un peu problématique. On a d'un côté des statuts nationaux avec les garanties et les droits qui s'y attachent, notamment une loi de 1984 qui donne un certain nombre de priorités de mobilité dès lors que l'on est séparé de son conjoint, que l'on est handicapé, etc. Finalement, on s'aperçoit que cela reste sans effet, dès lors qu'il n'y a pas de poste ouvert à la mobilité.

Concernant les corps administratifs et sociaux, on a des mobilités avec un nombre de postes ouverts au mouvement par les universités relativement faible si on le rapporte au poids des universités dans les effectifs de ce corps, mais cela existe. En revanche, sur les ITRF, la perception que l'on en a est qu'il y a très peu de mouvements entre les universités. La question de savoir

comment on peut répondre à des aspirations légitimes, notamment de mobilité géographique, reste entière. À l'échelle du site, il y a sûrement des possibilités de mutualisation de postes qu'il faudra envisager. Mais de façon plus globale, la question se pose de savoir s'il faut piloter ou pas une sorte de mouvement national, ce qui impose un certain nombre de contraintes – puisque cela signifie qu'il faut réserver des postes au mouvement, et que l'on ne peut pas les pourvoir au fil de l'eau. Mais, ils pourraient apporter au personnel un certain nombre d'effectivités dans le droit statutaire qui leur est reconnu.

Hélène Pauliat

Sur la mobilité, on commence à toucher des points plus spécifiques. Au niveau du Conseil national des universités (CNU), il y a des questions. La mobilité peut être demandée de manière individuelle par les collègues, nous allons y revenir. Mais il y a aussi la question effectivement en amont pour les recrutements : endorecrutement ou pas, quelle est la marge de manœuvre et comment concilie-t-on le national et le local ?

Jean Orloff

MEMBRE DU BUREAU DE LA CP-CNU (COMMISSION PERMANENTE DU CONSEIL NATIONAL DES UNIVERSITÉS)

Je voudrais d'abord exprimer l'honneur que je ressens à être invité ici et à participer à ce débat sur des questions vraiment importantes. Je représente le CNU qui fournit l'incarnation de ce caractère national des statuts, auquel il a été dit que les enseignants-chercheurs étaient très attachés. Ce n'est pas simplement un aspect juridique. C'est aussi un lien de communauté au niveau national. Loin d'être une complication inutile, le fait d'avoir un double maillage dans la structuration des enseignants-chercheurs en France est réellement une richesse. Nous avons d'un côté un maillage géographique qui est dicté avant tout par les aspects enseignements qui sont encore principalement localisés en un endroit, et de l'autre un aspect scientifique ou thématique qui

2

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

VERS UN NOUVEL ÉQUILIBRE

est plutôt structuré par discipline, et donc par section disciplinaire au CNU ou au CNRS (Centre national de la recherche scientifique) par exemple.

Comme je le disais, je pense qu'il est intéressant d'avoir cet aspect disciplinaire national, en particulier pour voir l'évolution d'une université à une autre et les questions de mobilité géographique à l'intérieur d'une section. Je crois qu'il est important d'avoir cet échelon national dans une discipline. La mienne, c'est la physique des particules. Je me suis engagé au CNU et je pense que le CNU a un rôle légitime à jouer dès qu'il y a besoin d'une expertise scientifique spécialisée, qu'il est difficile de recueillir localement sans entrer dans des problèmes de conflits d'intérêts.

Évidemment, il est essentiel d'avoir un dialogue constructif entre ces deux maillages. C'est difficile de faire discuter ensemble 100 établissements et 50 sections. C'est quelque chose qui se noue. Par exemple, au niveau des promotions, il y a un aller-retour des dossiers, avec des avis qui sont très inégaux et très différemment utilisés, mais c'est une amorce de dialogue qui est intéressante.

Je reviens à la question de la mobilité : le CNU a un rôle éventuellement intéressant par rapport à une observation nationale des disciplines. Mais ce rôle devient de plus en plus difficile à remplir, dans la mesure où, en tant que président de ma section, j'ignore à l'instant t combien j'ai de membres dans la section, puisque les gens qui changent éventuellement de section n'en réfèrent pas à leur section. Je ne sais donc pas exactement quel est le périmètre des gens qui participent à la section au niveau national.

Pour en revenir à cette question de la mobilité, à la fois thématique et géographique, il y a un outil qui existe : les congés pour recherches ou conversions thématiques (CRCT), que l'on appelle « congés sabbatiques » dans la plupart des pays. C'est un outil de motivation. On parlait tout à l'heure de primes et de motivation des personnels pour les enseignants-chercheurs. Un tel congé est incitatif. La formation continue des personnels, on en parle. Au niveau de la recherche, je pense que c'est un outil intéressant. Du point de vue de la mobilité également, puisque la mobilité thématique est un critère qui est largement pris en compte dans l'attribution des CRCT.

Cela dit, cet outil est un peu « en panne ». J'étais il y a deux jours en réunion au niveau national dans

ma section qui compte en gros 400 enseignants-chercheurs (je ne connais pas le chiffre exact). Nous avons deux semestres de congés pour recherches ou conversions thématiques à attribuer. Cela donne une année sabbatique en moyenne tous les 400 ans dans la section ! Ce n'est donc pas un outil très efficace en volume, ce qui induit un nombre de candidatures qui est largement en dessous de ce que l'on peut attendre, parce que les gens n'attendent rien. Surtout, quand on parle de projet de mobilité géographique, en général, c'est pour au moins six mois ou un an dans un cycle universitaire. Quand on a deux semestres à attribuer, il est difficile d'en donner deux à la même personne lorsqu'il y en a treize qui demandent. Malgré tout, c'est un outil qui pourrait être exploité de façon plus efficace et plus large, par exemple en sanctuarisant un volet national de congés de ce type-là. Mais c'est un point un peu technique et l'on ne va pas débattre trop là-dessus. Simplement, je pense qu'au niveau de l'accompagnement de carrière, l'aspect « promotion » est certainement mieux ressenti par les enseignants-chercheurs, même si la demande de primes existe pour des raisons dont nous avons parlé (stagnation des salaires et des grilles). La promotion en général est un système plus équilibré pour faire avancer les carrières que les primes ponctuelles pour recherche ou pour autre chose.

Hélène Pauliat

Juste un mot, car cela a été évoqué : nous sommes tous confrontés à des questionnements sur le recrutement des maîtres de conférences ou des professeurs. On nous dit qu'il faut aller jusqu'à imposer l'obligation de mobilité aux primo-recrutés. Peut-on aller jusque-là ? Est-ce que ce serait une révolution souhaitable ou pas ?

Jean Orloff

C'est un problème, effectivement. On voit des chiffres apparaître, en particulier sur le passage, relativement peu important, du corps des maîtres de conférences à celui des professeurs. Dans ma section, nous avons une



Jean Orloff

grosse implication internationale dans des projets de type « physique des hautes énergies », etc. Nous avons donc un nombre très important de candidats à l'étranger pour les qualifications. Nous devons qualifier environ un quart d'étrangers au niveau professeur ou maître de conférences. Imposer un critère, oui, mais certaines disciplines se l'imposent elles-mêmes, notamment les mathématiques. Elles interdisent d'avoir un passage dans le corps des professeurs au niveau local, donc il y a essentiellement obligation de mobilité au passage de corps. Je pense que c'est une bonne chose, mais l'université peut y perdre aussi de bons éléments. Disons que je ne vois pas comment, au niveau du CNU, nous pouvons encourager cela. Au niveau des promotions, par exemple, le fait d'avoir un parcours uniquement dans une université n'est pas vécu comme un point positif. Le fait d'avoir eu un séjour à l'étranger par un CRCT ou une délégation est un point très bien noté.

Hélène Pauliat

On va entrer un peu plus dans le détail pour la gestion et la cohérence entre national et local. Nous savons qu'à la suite des différentes réformes de l'enseignement supérieur et de la recherche, de très nombreuses décisions ont fait l'objet d'une déconcentration, en passant du national ou local, avec ce double maillage que vous évoquiez à l'instant, avec une cohérence nationale et locale sur tout un tas de mécanismes : les qualifications et les promotions concernant les enseignants-chercheurs. Ce sont des mécanismes qui peuvent être de même nature pour les personnels BIATSS.

Finalement, comment arriver à rendre cohérent l'ensemble du dispositif ? Il faut bien évoquer un certain nombre de questions : l'évaluation nationale, locale. Faut-il avoir des mécanismes d'évaluation globaux ? Pourquoi pas ? Et puis, j'ai une question qui

est encore plus large. Nous avons des systèmes de promotion locaux. Peut-on envisager une cohérence de l'ensemble ? Pourrait-on envisager aussi un contingent de promotions pluriannuelles pour un établissement ? La question ne se pose pas quand le CNU le fait, mais est-ce que, au niveau local, on pourrait envisager un quota de promotions pluriannuelles ? On pourrait l'utiliser au fur et à mesure des années dans le cadre d'un contrat. Est-ce une marge de souplesse, une marge d'ajustement, ou au contraire, est-ce un facteur de complexification ?

J'évoque une phrase que vous avez dite à l'instant : le CNU est le reflet d'un statut national. Si l'on bascule dans des communautés, finalement, où le périmètre va être plus large, le CNU jouera-t-il le même rôle, son rôle sera-t-il différent ? Comment va-t-il se positionner par rapport à ces grands ensembles qui commencent à se constituer ? Ou bien, est-ce que l'on va finalement rester dans une logique national-local, mais le local étant au niveau du système et non de l'établissement ?

Ce sont beaucoup de questions au sens large.

Jean Orloff

Je ne suis pas sûr de pouvoir m'exprimer particulièrement là-dessus. Je pense qu'il est important, quand on regarde le dossier de promotion, de contextualiser. Il est clair que les possibilités de quelqu'un qui est dans une grande université parisienne ne sont pas les mêmes – au niveau du nombre d'étudiants, etc. – que dans une université périphérique. Ce contexte local, s'il évolue, il faudra s'adapter pour en tenir compte.

Comme je le disais, le dialogue est déjà compliqué, je trouve. Je viens de voir les avis des différents établissements sur les promotions. C'est très divers, et il est difficile d'en tenir compte de façon uniforme. Il y aura une homogénéisation à faire. La gestion des personnels restera davantage du ressort d'un établissement, si j'ai bien compris. Donc, sur ce point, je pense que concernant le CNU il n'y aura pas de différence énorme. Par contre, au niveau national, la masse critique peut être atteinte dans certaines disciplines. Mais le fait de lisser sur un maillage plus large qu'un groupement d'établissements justifie l'utilité du CNU. La question est : ce maillage disciplinaire est-il utile ? Si oui, il est naturellement au niveau national.

2

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

VERS UN NOUVEL ÉQUILIBRE

Hélène Pauliat

Diversité de nos établissements, diversité de nos personnels, et puis sans doute, à l'avenir, diversité des structures en ayant une strate supplémentaire avec les communautés d'établissements et d'universités. Sachant que la France a aussi une particularité que sont les organismes de recherche. On a le CNRS, l'Inra et bien d'autres.

Le CNRS a ses propres mécanismes de gestion du personnel. Nous avons, dans nos établissements, des personnels qui sont dans les organismes de recherche. Donc, au niveau local (employé de manière assez indéfinie, parce que le local peut être l'établissement, la communauté, etc.), nous allons être obligés d'articuler les choses. Comment le CNRS a-t-il procédé dans sa gestion, et comment allons-nous faire coexister tous ces statuts ?

Christophe Coudroy

DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES AU CNRS

Bonjour, mesdames et messieurs. Je suis également très honoré de l'invitation et je vous en remercie beaucoup. Je voudrais simplement apporter un témoignage sur la façon dont le CNRS est organisé avant d'en venir à des pistes de réflexion. La problématique national-local, nous la retrouvons au CNRS quotidiennement. Nous avons 300 unités de recherche, 19 délégations régionales et bien sûr le siège avec une chaîne administrative et les instituts thématiques (physique, chimie, etc.).

Le principe en termes de gestion RH au CNRS est que toute la gestion est déconcentrée. C'est vraiment le principe de base. Les actes de gestion sont pris par les délégations régionales, il y a une délégation de signature du président. C'est donc un principe de proximité avant tout. Dans le même temps, un certain nombre de fonctions sont mutualisées, et pas forcément à Paris d'ailleurs. Nous avons par exemple, à Caen, un service qui s'occupe des pensions et des accidents du travail. À Meudon, nous avons un service central des concours qui s'occupe de l'ensemble de la logistique des concours, depuis le 1^{er} janvier de cette année. Et encore à Meudon, nous avons le service central de la paye qui va centraliser toutes les saisies faites dans les délégations régionales.

Nous avons plusieurs projets qui vont dans le même sens en matière de restauration et de formation. Donc, c'est un principe d'efficacité associé au principe de proximité.

Au niveau national, nous avons d'abord et avant tout une fonction d'allocation de ressources entre diverses entités, et une fonction de cadrage stratégique, d'orientation. Le bilan que l'on peut essayer de faire de ce mode d'organisation qui est relativement ancien au CNRS, c'est d'abord qu'il y a de la place pour une politique nationale. Nous avons une politique nationale. Sans entrer dans le détail, nous pouvons citer des orientations en matière de taux de renouvellement des jurys, de regroupement des postes au concours, de charte des CDD. Nous avons une politique par rapport aux directeurs d'unité en termes de vivier, de formation et d'accompagnement, un suivi post-évaluation pour nos chercheurs qui peuvent être en difficulté, un plan handicap, un plan sur les risques psychosociaux, un plan formation, une politique du logement, etc.

Nous avons une réserve sur cette politique nationale, bien sûr, c'est le Comité national de la recherche scientifique qui, sur le principe de l'évaluation par les pairs, a un champ de compétences bien délimité. Par exemple, ce n'est pas au niveau de la direction du CNRS que l'on peut organiser une évolution de l'âge du recrutement. Si l'on constate une évolution que l'on souhaiterait infléchir, cela ne relève pas de la direction du CNRS, c'est dans le dialogue avec le Comité national que les choses peuvent se passer.

Il y a donc de la place pour une politique nationale. Dans le même temps, il y a de la place aussi pour une action RH qui, pour le coup, va au-delà de la simple prise des actes de gestion. Par exemple, au niveau des délégations régionales, une grande partie de l'activité est consacrée à de l'accompagnement individuel, auprès des chercheurs, en lien avec les instituts ou le Comité national, ou auprès des ingénieurs et techniciens, avec beaucoup de conseils formation, de conseils RH. On obtient vraiment toute une gestion de proximité qui est très appréciée.

L'articulation entre les deux niveaux se fait finalement beaucoup par le dialogue de gestion. Au niveau national, le dialogue de gestion se fait en interne entre la DRH et les instituts (par exemple, au printemps, on va parler de projection à trois ou cinq ans pour essayer de traduire en termes RH les priorités scientifiques), entre la DRH



Christophe Coudroy

et les délégations régionales (en termes d'allocations de ressources) et entre les instituts et les laboratoires (avec un dialogue de gestion par rapport aux unités). Au niveau local, les délégations régionales participent au dialogue de gestion avec les laboratoires et essaient de développer une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences en région, c'est-à-dire qu'elles essaient d'aider les acteurs d'unité à formaliser leurs besoins, avec une vision pluriannuelle.

Donc, le premier axe de cette articulation est le dialogue de gestion, qui est important. Le second axe est une notion d'animation de la filière RH, de mutualisation de bonnes pratiques. Au sein de la DRH, nous avons par exemple deux fois par an un séminaire des responsables RH qui sont les chefs des services de ressources humaines dans les délégations régionales. On a pu travailler dernièrement sur l'accompagnement des fins de CDD. On a des initiatives variées selon les délégations. On les a toutes recensées, toutes mises sur la table, et les uns et les autres, nous avons pu nous approprier les pratiques pour les ramener chez nous. Même chose pour les applications informatiques développées localement par telle ou telle délégation pour répondre à un besoin et qui peuvent intéresser des délégations voisines. Là aussi, nous avons décidé d'étendre une de ces applications. C'est le cas à Toulouse, par exemple. Nous avons livré la liste avec un grand tableau pour que chacun puisse se servir.

Je dirais qu'au CNRS, nous avons peut-être deux facteurs favorables pour cette organisation. Le premier est que nous avons depuis longtemps une vraie culture de l'accompagnement et de la gestion de proximité. Le directeur d'unité, comme les agents, se tourne assez facilement vers les délégations régionales, vers les services RH, et les services RH vont assez naturellement dans les laboratoires. Les gestionnaires de catégorie B dans les délégations régionales travaillent par portefeuille de laboratoire pour avoir un point d'entrée unique en termes d'interlocuteur de gestion.

Le second facteur favorable, je pense, à une échelle plus

RENNES, LES 15, 16 & 17 MAI 2013

large, est que la notion d'emploi est assez développée par rapport à la notion de grade. Je fais un peu de droit de la fonction publique : ce qui prime, c'est le poste, le métier, la famille professionnelle, plutôt que l'appartenance à un corps. On se reconnaît d'abord comme étant en BAP F (information, documentation, culture, communication, édition, TICE) ou en BAP J (gestion et pilotage), avant de se reconnaître comme appartenant à un corps (la BAP est une « branche d'activité professionnelle » qui regroupe des domaines homogènes d'activité). Cela se traduit par des choses concrètes en gestion. Par exemple, dans nos mouvements, nous avons parlé de mobilité tout à l'heure. Pour les ingénieurs et techniciens, nous organisons une fois par an une campagne de mobilité interne, un dispositif appelé « NOEMI » (Nouvel emploi offert à la mobilité interne). Dans ces NOEMI, on n'a pas de mouvement organisé avec un barème. C'est une sorte de liberté de candidature où chaque directeur d'unité qui a un poste offert va recevoir des candidats et il fait son choix. Alors, bien sûr, il ne signe pas l'acte de nomination, car c'est au niveau des délégations régionales que cela va se passer, mais c'est lui, concrètement, qui va prendre la décision. C'est la même chose pour les mouvements de chercheurs. Par contre, nous n'avons pas de mouvement organisé en tant que tel avec une périodicité sur l'année. Ce sont des mouvements naturels en fonction des projets scientifiques, de leur évolution, des mouvements d'équipe, etc. Ils bougent avec leur poste. Donc, nous n'avons pas, en plus, ce butoir de la ressource. La personne se déplace avec son poste et là aussi, sur simple accord conjoint des deux unités (celle de départ et celle qui accueille), avec un avis de l'institut.

Et puis, sur les concours, par exemple, les jurys comprennent systématiquement un représentant de la structure dans laquelle un poste est localisé. Ce sont donc différents éléments assez favorables à la culture du dialogue de gestion et d'assez bonne articulation entre le national et le local.

Quelques pistes de réflexion, peut-être, à livrer, très modestement. Au niveau de l'unité, bien sûr, nous entendons parler de la diversité des statuts, de ses décalages et de ses distorsions. Ce ressenti porte principalement sur quatre aspects : les primes, les jours de congé, les logiciels de gestion et les calendriers de gestion. Évidemment, je n'ai pas la solution sur chacune de ces thématiques aujourd'hui. Je voudrais simplement

2

dire quelques mots pour signaler des travaux engagés. Tout d'abord, en termes de coordination nationale, il n'est pas inintéressant de réfléchir à un positionnement commun, par exemple, par rapport aux CHSCT. Nous constatons, au sein du CNRS, que certaines organisations syndicales ont tendance à vouloir instrumentaliser le CHSCT pour en faire autre chose que ce que les textes prévoient. Sur ce genre de problématique, nous pouvons avoir une approche commune.

Autre exemple, toujours sur ces questions de positionnement national, en termes de calendrier et de calendrier de gestion. Je sais que des travaux ont été engagés sur ce sujet. Nous avons des unités qui nous disent avoir des dialogues de gestion avec des temps différents. Finalement, on peut faire la même demande deux fois si la première fois, c'est refusé. Donc, nous avons cette deuxième problématique qui est d'essayer de coordonner les calendriers de gestion. C'est un chantier immense, j'en ai bien conscience, mais pourquoi ne pas livrer cette piste de réflexion ?

Troisième idée, la nomination des directeurs d'unité : nous nous étions engagés récemment avec une lettre de mission commune signée par le président de l'université et par le président du CNRS. Je crois que les choses sont lancées et que c'est en cours de déploiement.

En termes de simplification de la gestion locale, là où les choses se passent dans le laboratoire chez les gestionnaires, le CNRS a proposé un certain nombre d'outils. Je pense par exemple à l'application GESLAB, servant à réduire le nombre de saisies, qui entre dans la problématique de la délégation globale de gestion (DGG). J'ai rencontré de nombreux gestionnaires qui me disent saisir les mêmes données plusieurs fois. Cette idée de simplifier la gestion au quotidien est tout de même assez présente.

Voilà quelques idées que je voulais vous livrer avec ce témoignage.

Hélène Pauliat

Merci beaucoup pour ces propositions.

J'ai une question pour Madame Gaudy sur deux problèmes d'inégale hiérarchie. Ce sont deux problèmes qui apparaissent entre le national et le local. C'est vrai qu'il y a tout le problème de la gestion des contractuels.

Et puis, dans un autre domaine, nous avons parlé des PU-PH (professeurs des universités-praticiens hospitaliers). En tout cas, ce sont deux logiques de hiérarchisation et de gestion national-local dans un domaine encore différent.

Finalement, on a parfois l'impression qu'il y a un ensemble d'éléments nationaux qui ne sont pas complètement en phase avec les éléments locaux. C'est vrai que nous avons tous à l'esprit l'exemple des contractuels de la loi Sauvadet, avec des perspectives de titularisation ou de « CDisation ». Finalement, la décision est nationale, mais la mise en œuvre est locale, avec les outils, les mécanismes, les projections (ou absences de projection) dont on dispose. Et cela pose problème, pas forcément sur les principes, mais sur les modalités de réalisation, tout simplement.

Sur le corps des PU-PH, c'est encore un peu particulier, parce qu'il a une gestion nationale qui est déjà un peu complexe, avec un système au niveau local en décalage et du coup, des difficultés.

Catherine Gaudy

Concernant la loi Sauvadet et sa mise en œuvre, j'ai complètement conscience – et d'ailleurs vous ne vous êtes pas gênés pour le dire – qu'elle vous a posé des problèmes de mise en œuvre concrète, tout simplement parce que les décisions sur le quantum de postes à ouvrir ont été prises assez tardivement pour des raisons budgétaires ou autres.

En outre, les décrets d'application ont été particulièrement difficiles à négocier à l'interministériel, au niveau des services. Cela peut arriver. Les textes sont donc parus tard et les décisions sur le quantum ont également été plutôt tardives. On a dû vous les donner vers le mois de novembre. C'est une question tout de même de première année et le plan, comme vous le savez, se déroule sur quatre ans.

Cela fait partie de notre responsabilité sociale que de se dire que nous avons compté 8 400 personnes tout de même, employées de façon relativement continue depuis plus de quatre ans dans les universités. Quel est l'avenir que nous voyons pour ces personnes en termes de parcours de carrière, d'insertion dans la fonction publique ? J'insiste, puisque l'on parle de la

loi Sauvadet, sur le fait que l'on vous redemandera l'an prochain, comme chacune des années antérieures, de bien prévoir pour ce mode de recrutement un quart de vos contractuels éligibles de manière à ce que, dans la durée du plan, comme la ministre l'a annoncé, il y ait les 8 400 postes.

À propos des PU-PH, vous me posez une question qui m'embarrasse un peu parce que je ne vois pas comment je pourrais harmoniser leur gestion avec celle des autres professeurs d'université, pour une raison qui est extrêmement simple : le regard porté par le ministère de la Santé sur cette catégorie de population. De fait, cela se traduit par quelque chose dont nous n'avons plus l'habitude depuis longtemps qui est un pilotage de la cartographie des emplois, en lien avec le ministère de la Santé, et des décisions de gestion qui sont beaucoup moins déconcentrées. Encore que l'on vienne de prendre un texte récent sur la déconcentration. Cependant, la gestion est spécifique pour cette raison-là, et franchement, je n'ai pas de solution.

Hélène Pauliat

Merci. Je vais donner brièvement la parole à Madame Wilson. Finalement, la logique de déconcentration est tout de même présente dans de nombreux États européens ?

Lesley Wilson

Oui, c'est le résultat ou la suite des tendances dont j'ai parlé auparavant. Dans de plus en plus de pays, pratiquement les trois quarts en Europe, ce sont les universités qui décident dans le cadre des lois du droit public, ou du droit privé. De toute façon, la mise en œuvre est toujours à leur niveau. Mais ce n'est pas simplement une question de recrutement, c'est aussi une question de rémunération des personnels dans certains cas (pas dans tous).

Dans certains pays (comme la Suisse et l'Autriche depuis le changement de 2004), quand un président d'université veut attirer un professeur – qui vient d'une très grande université américaine, par exemple, parce

qu'il pense que c'est la personne qu'il faut pour faire le travail et prendre le poste libre –, c'est à lui de décider.

Et même, dans l'ancien système en Allemagne, il y avait un secrétaire général (comme en France) qui était le représentant de l'État dans l'institution, mais cela change aussi. On intègre le haut personnel administratif souvent dans les équipes dirigeantes des institutions, comme le vice-président « ressources » ou le vice-président « moyens ». Cela revient à la même tendance.

Hélène Pauliat

Merci beaucoup. Évidemment, nous sommes loin d'avoir épuisé le sujet. Pour garder un temps de débat, la parole est à la salle.

2

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

VERS UN NOUVEL ÉQUILIBRE

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

Vincent Berger

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ PARIS-DIDEROT - PARIS 7

Je souhaitais revenir sur la question des PU-PH. Je crois qu'il y a un malentendu : nous ne demandons pas du tout de revenir sur la gestion conjointe et nationale des emplois hospitalo-universitaires (HU), en bonne coopération et en bonne intelligence entre le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le ministère de la Santé. Ce qui est demandé, c'est une transparence sur les différentes masses salariales, parce que les présidents d'université que nous sommes, à tort ou à raison, n'arrivent pas à être certains que la masse salariale des HU qui nous est imposée soit réellement suivie à l'euro près comme on nous le dit.

Dans certaines universités, il y a la crainte – avec ce qui se passe actuellement quand on supprime des emplois par dizaines comme c'est le cas dans certaines universités – que ce soient les UFR de lettres, de sciences humaines ou de sciences qui paient en quelque sorte pour le coût des hospitalo-universitaires qui nous est imposé par l'extérieur. Politiquement, c'est un risque considérable dans les universités. Il suffit de préciser (car le chiffre doit bien exister dans un ordinateur), quand on communique la masse salariale aux établissements, quels sont les emplois qui font partie des HU, quels sont les emplois supplémentaires ou pas, en séparant PU-PH, etc. Il y a trois ou quatre chiffres à donner, ce sera transparent pour tout le monde et cela apaisera énormément la situation.

Colette Guillopé

SECRÉTAIRE FÉDÉRALE, SGEN-CFDT

Je représente le Syndicat général de l'éducation nationale CFDT. Je suis professeur à l'université Paris-Est - Créteil - Val-de-Marne. Je voudrais poser une question à Madame Wilson.

Je n'ai pas très bien compris quand vous parliez de mobilité. Vous avez décrit la façon dont cela se passait quand vous accueilliez des personnes de l'étranger. Mais

que se passe-t-il dans l'établissement indépendant ? Pour nous, pour les enseignants-chercheurs en particulier, pour les BIATSS et pour tout le monde, la possibilité d'être mobile est très importante, dans l'université et probablement dans le site, et aussi entre universités. C'est la grande difficulté que les personnels ont vraiment. On leur demande d'être mobiles, mais on ne leur offre pas la possibilité de l'être. Il y a aussi de gros problèmes de vie personnelle, d'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle. En général, on vit à deux. Souvent, il y a des problèmes de couple, de famille, d'enfants. Quelle mobilité commune ?

Lesley Wilson

Alors, bien sûr, je ne peux pas parler de la mobilité à l'intérieur des universités françaises. Tout ce que je disais, c'était que de plus en plus, quand un président d'université réfléchit sur sa politique internationale ou européenne – peu importe –, il prend en compte la politique de mobilité. Qui devrait être mobile ? Quelles sont les priorités ? Cela concerne aussi bien le personnel académique de recherche que le personnel qui soutient la mobilité. On revient aux questions de langues. Le but de la coopération internationale visée est mieux atteint si tous ceux qui sont concernés par la mobilité ont la possibilité de participer : les chercheurs qui vont travailler à l'étranger avec d'autres chercheurs dans les laboratoires, les étudiants, mais aussi les personnels administratifs, les relations internationales... Ceux qui s'occupent des logements connaissent aussi les collègues dans les autres universités qui font partie de cette collaboration. Voilà le point que je voulais souligner.

Hélène Pauliat

Je voudrais juste ajouter deux éléments. C'est votre question qui m'y incite et la réponse que vous venez de faire.

Au sujet de la mobilité géographique et internationale – cela rejoint un peu ce que nous avons indiqué en introduction –, il faut une logique de projet. S'il y a vraiment, au niveau de l'établissement, une stratégie internationale, il faut alors concevoir une mobilité

internationale pour l'ensemble des personnes qui y sont associées : les étudiants, les enseignants-chercheurs, les personnels administratifs, techniques, etc. C'est nécessaire, à mon avis, pour arriver à une mobilité qui soit dans la stratégie de l'établissement et qui intègre une dimension « ressources humaines ».

Et puis, concernant la seconde question, on était en train de l'évoquer avec mon collègue Khaled. La question de la mobilité va être importante, mais comment allons-nous la concevoir ? Est-ce que ce sera toujours au niveau des établissements ou au niveau des communautés ? En termes juridiques, cela change tout. Si l'on est au niveau de la communauté, cela veut dire que c'est une mobilité interne, et sur différents sites. Cela peut être compliqué, surtout pour certains sites. Si on le traite purement au niveau de l'établissement, dans ce cas, on a l'habitude de le faire.

Laurent Batsch

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE

Je reste sur les questions adressées à Lesley Wilson. Existe-t-il dans les autres pays européens des structures comparables ou analogues au CNU français ?

Lesley Wilson

Je suis désolée, je viens du Nord, et c'est un peu ma réponse à votre question. Dans les résultats de notre enquête, je sais qu'en Espagne et en Italie, il y a un système similaire, mais mon collègue du CNU vous en dira plus.

Jean Orloff

En Europe, je ne suis pas sûr qu'il y ait beaucoup de pays avec une structure nationale équivalente pour la gestion des carrières des enseignants-chercheurs. Je me suis laissé dire, malgré tout, qu'aux États-Unis, dans des disciplines littéraires, les sociétés savantes jouaient un rôle de présélection sur certaines disciplines. C'est un exemple.

Françoise Le Fichant

VICE-PRÉSIDENTE DÉLÉGUÉE AUX RESSOURCES HUMAINES ET AU DIALOGUE SOCIAL À L'UNIVERSITÉ DE NANTES

J'ai une question, peut-être pour Monsieur Coudroy particulièrement, sur la politique RH du CNRS qui a l'air d'être très attractive. Je voudrais simplement vous demander s'il existe une politique nationale de la CDIisation des agents au CNRS.

Christophe Coudroy

Concernant la politique nationale de CDIisation, la problématique est très particulière pour le CNRS comme pour d'autres établissements, dans la mesure où, ayant fait le choix de ne pas se mettre en situation de devoir licencier une personne au moment où la ressource propre s'arrête, il faut donc dégager une ressource pérenne à l'instant de la CDIisation. Toute CDIisation entraîne mécaniquement un poste de moins au concours. En termes d'équilibre institutionnel, tout cela n'est pas neutre vis-à-vis du Comité national dont nous parlions tout à l'heure. Dans ce cadre, il y a une orientation qu'il faut appliquer selon la loi, et le CNRS s'attache à l'appliquer. Pour ce faire, on a introduit autant que possible une dimension scientifique dans l'appréciation. Au lieu, par exemple, que l'on ait une norme transversale disant qu'au bout de deux ou trois ans, c'est terminé, on a voulu à chaque fois qu'un contrat dépasse trois ans, en termes de circuit administratif, que la décision monte du laboratoire vers l'institut, pour que, entre scientifiques, il puisse y avoir un dialogue sur le projet en question. Est-il prioritaire à l'échelle du laboratoire, de l'institut ? Comment tout cela s'articule-t-il avec l'ensemble des ressources de l'institut ? C'est au terme de cet échange, entre le directeur de l'unité et l'institut, qu'une position va être prise – il n'y a pas de souci juridiquement – et c'est à ce niveau que la décision doit être prise. Tout cela donne assez logiquement des réponses positives et des réponses négatives. C'est-à-dire que certains instituts procèdent à des renouvellements ou à des CDIisations en toute connaissance de cause, parce que la personne est bonne sur ce projet, que ce projet est prioritaire ou que les circonstances font que la décision est positive. Dans d'autres cas, elle est négative. C'est vraiment

2

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

VERS UN NOUVEL ÉQUILIBRE

cette orientation qui est retenue : du cas par cas, un examen institué par institut, et un libre choix dans le cadre des ressources dont chaque institut dispose, car évidemment, il faut tenir la masse salariale.

Hélène Pauliat

Il faut que je pose des questions un peu provocatrices. La question étant que l'on a vraiment besoin d'une politique globale, parce que, s'il y a trois ans du côté du CNRS, et qu'ensuite, la personne est recrutée par l'université...

Christophe Coudroy

C'est la problématique des multi-employeurs.

Hélène Pauliat

Oui, dans un certain nombre de cas, la problématique va être posée, je pense ! La cohérence entre l'établissement et le CNRS est dans ce cas vraiment très importante.

Christophe Coudroy

Cela vaut dans les deux sens, mais vous avez tout à fait raison.

Jean-Yves Rocca

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU SYNDICAT A&I-UNSA

Je voudrais réagir aux propos de Madame Wilson. Je crois que c'est un débat récurrent dans ce pays. Effectivement, il est normal de se comparer aux autres pays. En même temps, chaque pays a son histoire. C'est un vieux débat que nous avons eu avant la LRU sur la décentralisation. Je voudrais tout de même rappeler quelques évidences, mais cela me semble important : premièrement, nous sommes tout de même dans un service national de l'enseignement supérieur qui fait partie de la fonction publique de l'État. Les personnels BIATSS dans leur diversité sont des fonctionnaires de

l'État. Je crois qu'il faut que nous ayons déjà cela en tête. Madame Gaudy a évoqué effectivement la loi Le Pors de 1984. J'ai cru comprendre que le gouvernement avait décidé de revisiter cette loi et de la remettre au goût du jour. Madame Lebranchu a annoncé en janvier, et a confirmé en février, dans le cadre de l'agenda social, qu'elle allait effectivement entamer un dialogue social avec les organisations syndicales au niveau de la fonction publique. Elle en a donné l'esprit en une phrase : faire respecter les règles de la fonction publique qui doivent être les mêmes pour tous, dans le cadre du statut général.

En disant cela, je ne réponds pas aux questions, et je les complexifie. Mais en même temps, ce que je veux dire – car nous n'avons pas le temps de débattre sur le fond – c'est que les discussions que nous devons avoir – et il faut que nous les ayons en tant que représentants syndicaux – doivent être placées dans ce cadre, y compris sur les souplesses de gestion. Nous avons une discussion de fond que nous allons aborder, et vous le savez, dans le débat que nous avons avec les présidents d'université. Nous les aurons également avec la fonction publique. Comment concilier le principe de l'autonomie avec le respect des règles nationales ? Il faudra que l'on trouve effectivement un certain nombre d'articulations. Sur les souplesses de gestion, par exemple, il y a quelques principes, comme le respect des institutions paritaires. On peut en discuter. Je sais que toutes les organisations syndicales n'ont pas les mêmes approches de la déconcentration dans ce domaine. Vous savez par ailleurs qu'il existe des commissions paritaires d'établissement (CPE). Vous avez évoqué quelques « quotas » – ce n'est pas le mot – dans tel ou tel domaine. C'est déjà le cas, de fait. Ces discussions, nous pouvons les avoir, mais la difficulté dans notre pays est que nous avons toujours ces discussions « à chaud », quand on a un peu le couteau sous la gorge.

Je suis ravi du thème retenu pour ce colloque, et je crois que c'est l'occasion d'avoir avec la CPU ces réflexions, pour éventuellement porter des propositions dans le cadre du débat de la fonction publique.

Khaled Bouabdallah

RAPPORTEUR DE SÉANCE

VICE-PRÉSIDENT DE LA CPU, PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE SAINT-ÉTIENNE

Il est temps d'arriver à la conclusion de cette matinée. Je voudrais rappeler que cette table ronde s'intitulait : « Vers un nouvel équilibre entre gestion nationale des corps et politique cohérente de GRH au niveau des établissements – ou de leurs regroupements. » La dernière intervention, je crois, était intéressante de ce point de vue puisqu'elle montrait qu'il y avait vraiment matière à travailler sur ce sujet à différents niveaux. En tout cas, nous le croyons au niveau de l'acteur collectif que nous représentons à la CPU.

La question de l'articulation est une question importante. Nous avons vu qu'un certain nombre de sujets et de questions étaient posés ce matin : les questions de la simplification, de la multiplication et de la diversité des statuts. Même si nous sommes favorables au maintien d'un cadre national et d'un statut national, ne pourrions-nous pas envisager des procédures, des dispositifs qui rendent nos fonctionnements un peu plus simples, qui réduisent la complexité qui a été bien mise en évidence par Madame Wilson lorsque nous sommes comparés à d'autres systèmes en Europe ? Là aussi, il y a nécessité d'aller vers plus de simplification au bénéfice d'un fonctionnement plus efficace de nos unités de recherche.

L'harmonisation est un vrai sujet. Comment fait-on pour harmoniser nos pratiques, à la fois au niveau national, mais aussi sur les sites ? C'est une question qui va devenir extrêmement importante.

La question de la transparence est fondamentale. Il est essentiel que nous ayons une information transparente sur ce qui se passe dans les établissements en termes de bilan social. Cela a été rappelé. Il faut aussi que ces bilans sociaux par établissement puissent donner lieu à des consolidations nationales. Pour cela, il y a un vrai travail à faire avec la DGRH. Évidemment, la CPU est tout à fait disponible et disposée à faire ce travail de consolidation des bilans sociaux.

Je ne reviens pas sur les comparaisons européennes qui ont été extrêmement utiles et intéressantes lors de leur développement. Elles montrent au moins une chose, c'est qu'effectivement, on peut concilier un cadre national avec des pratiques d'établissement autonomes.

C'est le cas de la Suède notamment, sans pour autant aller jusqu'aux cas un peu plus limites par rapport à nos pratiques actuelles que sont la Suisse ou l'Autriche.

Enfin, la mobilité est une question importante en matière de GRH. Elle est essentielle pour les individus, mais aussi pour les établissements. Cela répond souvent à des questions de développement stratégique des établissements et nous devons pouvoir y apporter des réponses en matière d'outils d'incitation. Nous avons vu que nous n'étions pas extrêmement développés sur ces sujets, à la fois en termes de qualité des outils, mais aussi en termes de moyens d'incitation que nous pouvions mettre dans ces outils. Il y a notamment la question des promotions qui a été identifiée plusieurs fois. C'est un vrai outil qui doit servir à des politiques de mobilité.

À propos de l'articulation national-local, dans le respect évidemment de l'autonomie des établissements, on peut dire que la CPU a un rôle à jouer (encore une fois en tant qu'acteur collectif) au moins à trois niveaux. J'ai bien entendu la dernière intervention de notre collègue représentant syndical. La CPU peut être un interlocuteur national de référence, ouvert au dialogue – avec la tutelle, mais aussi avec les partenaires sociaux – pour améliorer cette question de l'articulation.

Elle peut être aussi une instance d'analyse, de réflexion, de prospective, sur les questions RH à l'université de manière générale. C'est-à-dire un peu ce que nous faisons à travers ce colloque. Effectivement, il vaut mieux traiter ces questions à froid plutôt qu'à chaud, et ce colloque donnera lieu à des suites qui ne prendront peut-être pas la forme de colloques, mais de rencontres avec l'ensemble de nos partenaires.

Enfin, le rôle de la CPU peut être aussi de constituer un lieu d'échanges de bonnes pratiques qui pourront donner lieu, dans le cadre de l'autonomie toujours, à des recommandations, voire à des chartes qui montreront ce que peuvent être de bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines dans nos universités.

INTERVENTION DE MADAME GENEVIÈVE FIORASO

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

ENREGISTREMENT VIDÉO

Monsieur le Président de la CPU, Mesdames les Présidentes, Messieurs les Présidents, votre colloque annuel est toujours un grand moment de réflexion sur la politique universitaire de notre pays. Je regrette vraiment de ne pouvoir être présente auprès de vous. Je l'avais espéré, prévu, mais la conférence de presse du président de la République me retient à Paris cet après-midi même.

Vous avez choisi comme thème de réflexion : « Les femmes et les hommes qui font l'université. » Au cours du quinquennat précédent, ces femmes et ces hommes ont été singulièrement stigmatisés, parfois même pris à partie au plus haut niveau de l'État. Nous devons donc, ensemble, restaurer la confiance des communautés universitaires et scientifiques. Avec les Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche, nous avons renoué le dialogue, nous avons redonné la parole aux acteurs. Vous y avez activement participé avec toutes les forces vives des territoires et avec toutes les parties prenantes au niveau national. Je vous remercie de cette mobilisation.

Vous avez tous souhaité que l'ensemble de nos établissements et de nos organismes puisse mieux coopérer pour se consacrer entièrement à leur mission fondamentale au bénéfice de toutes et tous, sans exception. C'est la raison pour laquelle les priorités politiques affichées dans la loi pour l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) concernent directement les deux missions de base de vos établissements, auxquels vos personnels contribuent chaque jour : la réussite des étudiants et leur insertion professionnelle, et une nouvelle ambition pour la recherche, avec une contribution à la fois au savoir et au redressement du

pays par l'emploi et la création d'emplois à forte valeur ajoutée d'innovation.

Ces deux priorités politiques sont inséparables, au cœur même de vos métiers. La fierté du chercheur motive l'enseignant et l'incite à partager les résultats de ses travaux avec les étudiants. Le bonheur de l'enseignant qui fait réussir ses étudiants contribue à leur insertion professionnelle et à leur épanouissement intellectuel et cela l'encourage à approfondir ses recherches pour mieux former encore les générations suivantes. 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.

L'autonomie est un acquis de l'histoire des universités. Il est certes plus facile d'être autonome dans un contexte économique et financier porteur, mais la capacité à surmonter les difficultés est aussi une expression de l'autonomie. C'est pourquoi, j'ai décidé de mettre en place un dispositif d'accompagnement, de diagnostic et de prévention des risques budgétaires. Ce dispositif respecte votre autonomie. Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) vient en aide aux équipes dirigeantes et aux personnes d'encadrement, pour leur permettre d'assumer pleinement leur responsabilité dans le pilotage des établissements. Il intervient sans substituer qui que ce soit aux instances légitimes choisies par la communauté universitaire, en clair, sans tutelle rectorale.

L'évolution des besoins de compétences, le développement de nouvelles formes d'organisation de la recherche et de la formation, et tous les changements que nous proposons, ont – et auront – un impact durable sur les personnels et sur leurs métiers. Par exemple, la

montée en puissance des outils numériques dans la pratique pédagogique et le doublement des effectifs de l'alternance suscitent à l'évidence de nouveaux besoins en matière d'ingénierie pédagogique. De même, l'accent mis sur le transfert des résultats de la recherche fait naître lui aussi des besoins spécifiques dans le domaine de l'ingénierie, de la détection, de la maturation, de la propriété intellectuelle, et du financement de l'innovation. De nouvelles compétences, de nouveaux rôles au sein des équipes de recherche et de formation, voilà l'un des défis qui se présentent à nous.

C'est dans cette perspective précisément qu'il faut situer la création de 5 000 postes au cours du quinquennat. 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. Plusieurs d'entre vous me disent que ces dotations supplémentaires ne permettent d'abord que de compenser une dotation de fonctionnement jugée insuffisante. Mais une enquête récente de la DGESIP (Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle) montre pourtant que les trois quarts des moyens supplémentaires que nous avons transférés cette année ont permis de créer des emplois nouveaux.

D'autres m'expliquent que les contraintes budgétaires les conduisent, en dépit des emplois créés, à fermer des formations à faibles effectifs. Je suis très attentive à cette évolution et j'ai décidé d'engager une réflexion avec vous et avec l'ensemble des représentants des disciplines de formation et de recherche sur la sauvegarde et la consolidation des disciplines rares, notamment dans les sciences humaines et sociales. Les données seront disponibles dans quelques mois et un plan national sera proposé à la rentrée 2013. Cette question – sensible et à haute valeur symbolique et stratégique pour tous les universitaires, mais surtout pour tous les étudiants – fera partie de la future stratégie nationale de l'enseignement supérieur qui est prévue dans le projet de loi.

Nous devons résorber la précarité. Nous devons maîtriser et réguler durablement le recours aux CDD. 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. Les pratiques

antérieures de l'ANR (Agence nationale de la recherche) qui encourageaient le recrutement en CDD ont été réformées : moins de financement sur l'appel à projets, davantage de financements récurrents des laboratoires, et une limite maximale de 30 % pour le nombre de contractuels en CDD engagés dans chaque projet financé. Les bilans sociaux des établissements, tout comme celui du MESR, seront améliorés, mis en œuvre quand ils ne le sont pas encore. Nous veillerons à ce qu'ils permettent un suivi précis de l'évolution de la précarité dans l'enseignement supérieur et la recherche. Le système de gestion des ressources humaines 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. L'évaluation des personnels est toujours une question sensible. Son objectif mérite d'être clarifié et la méthode proposée doit être au service de cet objectif. 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. Les enseignants-chercheurs ont vocation à être évalués, comme l'ensemble des fonctionnaires et agents publics, mais ils ne se reconnaissent plus dans les objectifs et les modalités pratiques de l'évaluation prévue par leur statut depuis 2009. J'ai donc choisi de poursuivre le dialogue et de lancer une expérimentation avec deux sections du CNU (Conseil national des universités). C'est sur la base de cette expérience que seront définies les modalités selon lesquelles l'évaluation pourra être généralisée.

Promouvoir l'égalité, cela veut dire respecter l'obligation d'emploi des travailleurs en situation de handicap. Nous observons d'ailleurs une progression constante du taux d'emploi des personnes en situation de handicap dans l'enseignement supérieur : il est passé de 0,88 % (très faible) en 2010, à 1,32 % en 2012. C'est encore très faible et c'est encore très loin des 6 % prévus par la loi de 2005. Sans préjuger de la suite qui leur sera donnée, j'ai noté que plusieurs amendements à la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche visent à améliorer le traitement des situations de handicap dans les établissements, et il me semble très opportun de les défendre et de les retenir.

Promouvoir l'égalité, c'est aussi promouvoir la parité. Des dispositifs pour faire sauter tous les « plafonds de

INTERVENTION DE MADAME GENEVIÈVE FIORASO

ENREGISTREMENT VIDÉO

verre » vont être mis en place. L'égalité entre les femmes et les hommes est un axe de travail très marqué au sein du gouvernement. Le MESR met en œuvre un plan d'actions égalité femmes-hommes que j'ai déjà présenté au mois de janvier. Les femmes sont très présentes dans les universités, mais beaucoup moins dans les instances de recrutement, de décision ou de direction, et il a été prouvé depuis longtemps que cette trop faible représentation renforce et généralise une inégalité durable et insupportable à mes yeux. Il faut agir vite et fermement.

Dans la composition des instances de la gouvernance, tout d'abord : la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche introduit 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).

Dans la nomination aux postes clés des établissements : je me suis engagée à ce que les équilibres de genre soient

globalement respectés pour les emplois fonctionnels. Dans la composition des jurys des comités de sélection : à partir de 2015, les jurys et comités de sélection devront s'organiser avec le même équilibre. Nous partageons tous la perspective d'un modèle de progrès au service d'enjeux sociétaux. C'est autour de ce modèle que nous voulons construire, fédérer et consolider notre cohésion sociale. C'est à ce modèle que se réfèrent toutes les femmes et tous les hommes qui font l'université et la recherche. Ces femmes et ces hommes portent les espoirs de notre pays ; ils portent d'abord l'excellence du service public de l'État. Ce qui doit réunir et motiver les enseignants, les chercheurs, tous les personnels, avec les étudiants, c'est d'abord leur engagement pour la création et la transmission des savoirs dont nous faisons une mission au service du redressement de notre pays, en lien avec le reste du monde.

Je vous souhaite une très bonne réunion.



3

TABLE RONDE

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES UNIVERSITÉS : UN DÉFI À RELEVER

3

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES UNIVERSITÉS : UN DÉFI À RELEVER

Guy Cathelineau

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ RENNES 1

Mesdames, messieurs, chers collègues, je vous propose sans perdre de temps de continuer nos travaux par la troisième table ronde, après des ateliers qui ont été encore très fructueux, ce matin, dans les échanges.

Je tiens bien entendu à saluer la présence de Madame la Directrice générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle, Simone Bonnafous, et de Monsieur le Directeur général pour la recherche et l'innovation, Roger Genet, mais également de Madame la Sénatrice, Dominique Gillot, qui est rapporteur de la loi ESR et du budget au Sénat et qui participe ce matin à nos travaux. Merci à vous pour cette présence qui nous honore.

Je vous propose de commencer cette troisième table ronde intitulée « La responsabilité sociale des universités : un défi à relever. »

Présidée par Jean-François Balaudé, de l'université Paris-Ouest - Nanterre - La Défense, cette table ronde s'articulera autour des interventions de Catherine Loneux, vice-présidente de l'université Rennes 2, et de Camille Galap, président de l'ORSU (Observatoire de la RSU). Vincent Berger, de l'université Paris-Diderot, en sera le rapporteur.

Merci à vous. Je cède la parole au président.

Jean-François Balaudé

PRÉSIDENT DE SÉANCE

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ PARIS-OUEST - NANTERRE - LA DÉFENSE

Bonjour à tous et à toutes. Avant de discuter du défi de la responsabilité sociale et/ou sociétale des universités, il semble souhaitable en bonne méthode de clarifier ce que nous entendons par là. L'effort pour circonscrire le concept de « responsabilité sociale des universités » (RSU) permettra peut-être de voir le bénéfice que l'on peut en retirer, en particulier pour traiter de la politique de ressources humaines à l'université. Dans cette perspective, on ne peut que croiser sur le chemin la responsabilité sociale des entreprises (RSE). On peut alors se demander si la RSU n'en est – pour le dire vite – que la simple transposition.

Dès lors que les universités et les entreprises sont des organisations, elles ont nécessairement des traits communs et des dispositifs de RSE peuvent vraisemblablement présenter une pertinence pour les universités. Pour autant, l'université a des spécificités par son statut, par ses finalités, et nous reviendrons là-dessus.

Sans même connaître les éléments d'influence de la théorie générale de la responsabilité sociale, il peut être intéressant d'essayer d'aborder de manière « fraîche » le concept de responsabilité sociale et/ou sociétale des universités, ce qui me semble avoir été le cas des initiateurs du projet de l'ORSU. Camille Galap aura l'occasion d'y revenir.

Pour ce qui me concerne, dans le cadre de cette introduction, je dirais que réfléchir de manière fraîche sur la responsabilité sociale et/ou sociétale des universités doit nous conduire à placer au cœur de notre réflexion notre statut d'établissement public, nos missions de service public (pour commencer la formation, la recherche et l'insertion professionnelle, mais aussi la diffusion de la culture scientifique et technique), et plus largement l'engagement sociétal des universités. Engagement dont les modalités sont multiples et sont, à mon sens, à promouvoir et à développer. La réflexion sur nos missions et nos finalités spécifiques, qui tournent toujours autour du savoir – sa production, sa transmission, sa diffusion, la formation par le savoir –, doit nous aider à penser ce que nous avons à faire. Je renvoie, en insistant sur les termes « avons à faire », au concept de responsabilité. Cela doit permettre également de dégager, si l'on en vient à la responsabilité sociale et/ou sociétale des universités, deux dimensions : une dimension proprement sociale qui renvoie à la question de l'organisation interne des universités et à la question de la communauté universitaire ; une dimension proprement sociétale qui, en quelque sorte, met en jeu toutes nos interactions sociales, toutes les implications sociales de l'université, dont il faudra également reparler.

Même si dans le cadre du colloque, la première valeur semble plus pertinente – la RSU comme responsabilité sociale des universités, à l'égard, en première approche, des personnels –, les deux dimensions sont liées, tout simplement parce que les missions des universités, ordonnées autour du savoir, déterminent l'identité au travail des personnels de tout statut de l'université,



Jean-François Balaudé

peuvent créer le sentiment d'appartenance (dont nous avons parlé ce matin dans un atelier), produire ou contribuer à produire ce sens commun dont nous avons besoin pour avancer tous ensemble.

Il est peut-être intéressant, important ou même indispensable, de tenter d'aborder, dans une démarche globale, un certain nombre de thèmes qui intéressent les personnels, mais aussi les étudiants qui viennent se former à l'université : la qualité de vie sur les campus, l'aide sociale, la lutte contre la discrimination, les actions inclusives, l'effort pour introduire à tous les niveaux l'égalité femme-homme. Tout cela doit, en droit, être pensé dans une réflexion globale concernant à la fois les personnels et les étudiants. En tout cas, il s'agit d'une hypothèse que nous pouvons être amenés à formuler et à réfléchir dans le périmètre de cette RSU. C'est donc la question d'une cohérence d'actions qui se pose pour nous, cohérence d'actions en matière d'actions sociales, de restauration, de culture, de loisirs, de formation à la citoyenneté, de sensibilisation aux politiques sociétales, en particulier d'encouragement aux démarches de développement durable.

Nous allons entrer dans le vif du sujet et je vais donner la parole aux intervenants pour, dans un premier temps, tenter de mieux circonscrire cette spécificité de la RSU (de la définir, peut-être) et dans un second temps, réfléchir sur les traductions de la RSU dans ses deux versants sociétaux. L'expression « responsabilité sociale » – comme je le disais – est surtout appliquée aux entreprises sous le nom de RSE. La RSE s'est beaucoup développée depuis les années 60 où le concept est apparu aux États-Unis. Elle est devenue incontournable dans le monde de l'entreprise. Je vous cite la définition donnée par le Livre vert publié par la Commission européenne en 2001 : une entreprise est socialement responsable « *si elle intègre volontairement des préoccupations sociales, environnementales, et économiques à ses activités commerciales et dans ses interactions avec les parties prenantes* ». Elle désigne donc l'intégration volontaire par les entreprises de



Catherine Loneux

préoccupations écologiques et sociales dans leur activité commerciale.

Est-ce que les problématiques de la RSE et de la RSU sont identiques, *mutatis mutandis*, compte tenu des différences entre entreprise et université ? On peut soupçonner en particulier la RSE d'introduire des sortes de correctifs dans l'activité des entreprises par rapport à ce qu'il reste de leur finalité en tant qu'entreprise marchande, à savoir la recherche d'un profit. La problématique d'une entreprise et celle d'une université ne semblent pas, à cet égard, être congruentes. N'y a-t-il pas néanmoins des regroupements, fussent-ils partiels ? C'est la première question que je pose à Catherine Loneux.

Catherine Loneux

VICE-PRÉSIDENTE DE L'UNIVERSITÉ RENNES 2

Merci, Jean-François. Merci, Monsieur le Président. Je vais essayer, puisque vous l'avez évoqué, d'aborder la question de la responsabilité « sociale » des entreprises. Quant à la responsabilité « sociétale », elle sera développée plus tard par notre collègue.

La responsabilité sociale des entreprises, il est vrai, évoque avant tout l'idée d'université citoyenne. L'université est une institution très ancienne, et il peut apparaître paradoxal de s'interroger malgré tout sur sa responsabilité sociale, sur sa capacité à répondre aux attentes de la société. Malgré tout, il se trouve aujourd'hui que les missions de service public sont bel et bien mises au débat, que ce soit à l'université ou dans d'autres formes d'institution. Nous notons également que la RSU figure peu, de nos jours, dans les textes de type « contrats d'établissement » ou bien « schémas directeurs » de l'enseignement supérieur ou encore « conventions partenariales ». Malgré cela, la RSU tend à se développer en France, à l'étranger également, sous la forme de discours qui sont portés par des observatoires,

3

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES UNIVERSITÉS : UN DÉFI À RELEVER

des associations, des instituts. J'évoque le discours parce que c'est le point central dans mon exposé, mais bien évidemment la RSU tend à se développer sous la forme d'actions plus concrètes.

Donc, l'université, en tant qu'institution sociale, est alors présentée comme un acteur de la solidarité, qui ne saurait se contenter de n'assumer que son propre développement.

La RSU (puisque l'on va parler avec des sigles), comme l'a rappelé tout à l'heure notre président, vient de la RSE qui a émergé dans les années 90. On voit à cette époque que, de leur propre initiative, les organisations privées ont déclaré vouloir améliorer la société, en protégeant l'environnement par exemple, en s'engageant socialement dans des démarches de bonnes pratiques – très concrètement : lutter contre la maladie par le mécénat de santé, ou encore revendiquer par des chartes éthiques une certaine diversité ethnique dans le recrutement –, et en affichant des pratiques transparentes pour se prémunir contre les dérives financières. Avec la RSE, on le voit, on est face à une déclinaison de principes de développement durable, qui apparaît comme un mouvement de fond, traversant la société.

Pour la RSU en particulier, quelle est la chronologie que l'on peut éventuellement évoquer ? Il semblerait – et c'est l'hypothèse que je développerai dans mon exposé – que la RSU soit étroitement liée à la mise en œuvre, depuis 2009, des responsabilités et compétences élargies (RCE) à l'université. En effet, depuis 2009, ces questions de responsabilité sociale et de développement ont transcendé les frontières entre le domaine privé des entreprises et le domaine public des universités. Ainsi, les principes de l'autonomie, les principes de la responsabilité, sont allés de pair dans les universités avec une affirmation répétée du rôle social de l'université, comme une nécessité dans un contexte où, de plus en plus, on demande des comptes aux institutions sociales et politiques. On pense à la judiciarisation, on pense à la demande de justification permanente de tous les types d'acteurs publics.

Un point également de définition, toujours sur le thème de la RSU : il s'agit du terme « responsabilité ». Étymologiquement, en latin, il signifie « répondre de », « se porter garant » et il est associé au terme *sponsio* qui signifie « la promesse ». On voit bien que derrière le terme de « responsabilité », il y a de multiples enjeux

qui peuvent être lus. Et la RSU, lorsqu'elle affirme ses responsabilités vis-à-vis de la société, finalement, que fait-elle ? Dans son discours, elle ne fait qu'affirmer des promesses d'une université meilleure, bien évidemment. Avec la RSE, encore une fois, tous les principes du management public se sont installés à l'université et ont, d'une certaine manière, adopté cette idée de la RSU comme une promesse de développement.

Le passage aux RCE fait que l'on va passer d'une gestion que l'on pourrait qualifier de « gestion notariale » des personnels et des carrières – en simple reflet local d'une gestion bureaucratique nationale –, à un autre type de gestion. Je rappelle quand même que l'objectif du colloque est de parler des ressources humaines. C'est donc mon point de vue central. On va passer en matière de RH à une gestion de mission, une gestion plus stratégique, et le seul point commun entre ces deux périodes, c'est la question du dialogue social. On voit bien que le dialogue social est un élément central de la RSU.

Pour terminer cette introduction, je rappellerai mon hypothèse centrale : considérer que la RSU est corrélée à l'essor des RCE, et à leurs trois piliers : autonomie, responsabilité et risque. Les RCE représentent un défi culturel pour les universitaires et sont bien, à mon sens, une condition du développement possible pour la RSU. Donc, il existe un lien intrinsèque entre, d'une part, l'obligation de s'adapter aux RCE, à des changements, à un état de fait, à de nouveaux modes de gestion, et d'autre part, l'obligation de réinventer le gouvernement de l'université, avec des moyens RH pertinents, pour accompagner ces changements et les faire accepter. Ainsi, la communication de la RSU contribuera, en permanence, à rappeler les attentes citoyennes vis-à-vis de l'université, à expliciter les nouvelles manières de travailler (développement de la formation continue, gestion prévisionnelle des effectifs, etc.), c'est-à-dire un ensemble de pratiques de gestion relativement nouvelles.

Voilà, en introduction, ce que je souhaitais évoquer.

Jean-François Balaudé

Merci, Catherine. La RSU peut – ou doit – effectivement être vue comme une transposition de la RSE, liée au



Camille Galap

RENNES, LES 15, 16 & 17 MAI 2013

passage des universités aux RCE. Voici peut-être un point de vue un peu différent avec Camille Galap, à l'origine du projet de l'ORSU.

Camille Galap

PRÉSIDENT DE L'OBSERVATOIRE DE LA RSU (ORSU)

Merci de me donner la parole en tant que président de l'ORSU.

Avant de passer à la définition même de la RSU telle que nous la voyons au niveau de l'observatoire – et qui est partagée par un grand nombre de personnes –, je voulais rappeler les fondamentaux. Tout à l'heure, Catherine a parlé d'« université citoyenne ». Je crois qu'il est important de bien relever cet élément. L'université est une communauté d'acteurs, une communauté de citoyens, une communauté d'ambassadeurs. Ce n'est pas seulement un lieu d'enseignement et de recherche. Elle a aussi une responsabilité forte vis-à-vis de la société. C'est la conviction que je me suis forgée grâce à mes différences expériences, sur le terrain dans le milieu associatif, et en tant que dirigeant d'université.

Ce qui m'a marqué notamment, c'est l'expérience des extensions au Brésil, où la responsabilité sociétale des universités est créée dans les politiques d'établissement. Les universités rendent des services aux citoyens, qui sont dans la *favela* de proximité, et aident la population pour des démarches administratives ou des soins, etc. J'ai trouvé cela remarquable au niveau de l'interaction qui pouvait y avoir à l'échelle d'un territoire.

Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des universités ? Selon l'Afev (Association de la fondation étudiante pour la ville) et l'Unicef, c'est : « *l'intégration par les universités de toutes les préoccupations culturelles, sociales, économiques et environnementales dans leurs activités et leurs relations avec le monde du travail, les collectivités territoriales, et les autres composantes de la*

société ». Ce qui permet d'allier la formation des citoyens responsables au développement des territoires par les universités. Finalement, cette RSU est une véritable opportunité pour changer la vision de l'université à l'échelle territoriale, nationale, européenne, et internationale. Si vous voulez, la RSU invite à penser un autre lien entre l'université et son lieu d'implantation, celui de la coopération et de la solidarité. C'est une ressource pour la mise en œuvre d'une politique globale de développement durable à l'échelle du territoire.

De nos jours, pour répondre aux enjeux majeurs en termes de recherche et d'innovation technologique, les universités doivent allier finalement proximité et excellence. Les universités sont implantées sur des territoires spécifiques, avec des profils particuliers, avec leur propre cartographie, leur propre structure sociale et territoriale. On ne peut pas transposer des systèmes d'un endroit à un autre, sans avoir une analyse profonde de ce qui est proposé sur le territoire.

Ce que j'évoquais avec Vincent Berger hier soir en préparant cette intervention, c'est que la RSU pourrait même être l'objet d'une recherche d'actions à l'échelle des universités. On a toutes les compétences dans les universités pour faire ce travail. Il y va de notre visibilité au niveau des territoires. Lorsque vous avez des collectivités territoriales qui engagent des travaux sur l'aménagement du territoire, ou sur le développement économique, ou sur la politique culturelle, ou sur la politique sportive, bien évidemment, à partir du moment où il y a des laboratoires de recherche, des étudiants, des personnels dans les universités, on doit pouvoir s'appuyer sur ces compétences pour déployer quelque chose de relativement structuré et structurant dans la durée. Quand on parle de développement durable, c'est typiquement ce que l'on souhaite mettre en œuvre.

Si vous voulez, la RSU se décline en trois axes d'actions :

- participer à l'inscription territoriale des universités, plus autonomes et en charge de nouvelles missions, qui ont un rôle à jouer comme acteur du développement territorial, c'est fondamental ;
- faire de la société de la connaissance une réalité pour tous, la démocratisation de l'enseignement supérieur doit permettre d'atteindre les objectifs de cohésion sociale et de compétitivité économique qui, ensemble, contribuent à l'émergence d'une économie de l'innovation ;

3

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES UNIVERSITÉS : UN DÉFI À RELEVER

– favoriser l'engagement de la communauté universitaire, étudiants et personnels, en faveur des territoires, et la mise à disposition de leurs savoirs et de leurs compétences. Cet engagement permettra de développer des compétences transversales complémentaires aux savoirs académiques dispensés par les universités, utiles pour la vie professionnelle des différents acteurs.

Ce matin au réveil, en réfléchissant encore à mon intervention du moment, j'essayais de me concentrer sur ce que j'ai vécu, en tant que président d'université, au sujet des interactions fortes qu'il peut y avoir entre les personnels et les étudiants, et les acteurs du territoire. C'est vrai que c'est peut-être l'occasion de développer une politique RH de haute voltige, en mettant en place des innovations, parce que la boîte à idées peut venir des étudiants, et peut venir aussi des personnels, pour mettre en place une vraie stratégie. Vous avez parfois des collègues qui font de la musique, qui font des expositions, qui s'investissent dans le monde associatif à l'extérieur, et il faut être relativement à l'écoute de ces propositions pour créer une dynamique à l'échelle territoriale, à l'échelle de l'université.

Quand on parle de valorisation des compétences des collègues, au-delà des simples compétences professionnelles utilisées au quotidien, il y a tout un tas de compétences personnelles périphériques, dans lesquelles ils sont investis, qui peuvent apporter une véritable valeur ajoutée à l'établissement. Vous avez des collègues qui ont été mobilisés dans la mise en œuvre d'un festival à l'échelle d'un territoire, ils ont travaillé avec des étudiants, et il y a cette mixité des publics. Eh bien, on peut s'appuyer sur eux pour mettre en place des choses au niveau de l'université. Le fait qu'une université, par exemple, soit intégrée dans un processus pour les Journées du patrimoine, c'est aussi quelque chose d'important, parce que les collègues impliqués dans une bibliothèque universitaire vont participer à l'accueil du public et vont pouvoir valoriser l'ensemble des compétences qui sont portées par cette université. Les universités populaires sont des exemples où l'on peut utiliser les compétences des chercheurs pour parler de sujets de société. Tout cela contribue à cette interaction entre la population du territoire et l'université. C'est très important. On n'a pas un monde universitaire complètement isolé dans sa tour d'ivoire, sans connexion avec le reste.

Vous avez toujours quelqu'un dans l'université qui a connu un étudiant en grande difficulté, avec des difficultés sociales pour lesquelles il fallait trouver des solutions. À ce moment-là, ce sont les collègues qui se mobilisent pour mettre en œuvre un certain nombre d'actions.

Je m'arrête là, sinon je pourrais être très long sur le sujet, tellement je suis passionné.

Jean-François Balaudé

Merci Camille. Je te redonnerai la parole dans quelques minutes pour revenir sur des projets d'actions afin d'alimenter notre réflexion sur la façon dont la RSU, dans son double sens, peut nourrir les actions de politique RH.

Justement, à ce propos, revenons sur la question de la politique RH. Comment peut-on envisager l'application de la RSU, en tant que responsabilité sociale des universités envers la communauté universitaire, sa mise en œuvre, en termes de politique RH ? Sur quels principes s'appuyer ? De quelle manière peut-on décliner ces principes et les mettre en œuvre ?

Catherine Loneux

Depuis le début de la table ronde, ce que l'on entrevoit, c'est que la RSU n'est pas encore une notion très stabilisée. À mon sens, même, la RSU recoupe de nombreux éléments assez disparates sur ce qui est finalement appelé traditionnellement le « dialogue social ».

Essayons de voir comment, du point de vue des ressources humaines, tout cela peut être mis en œuvre. Mon propos tiendra en deux points : tout d'abord, la question des principes qui sont retenus, et secondairement, la question des stratégies. Comment appliquer stratégiquement les principes que je vais évoquer ? En forme de conclusion, enfin, j'évoquerai peut-être quelques éléments de prudence sur cette démarche.

Pour commencer, la question des principes. Les principes RSU, on l'a vu, émergent autour de la cité, massivement.

Le verbe « éduquer » au sens étymologique signifie « guider hors de soi ». Si on reprend par exemple les travaux de Paul Ricœur, il évoque tout à fait cette idée de compagnonnage de la cité et de l'université. Il propose effectivement d'ouvrir fortement l'université à la cité, ce qui permettrait – nous dit-il – de dire le futur de ces cités. Même si, bien évidemment, je ne pense pas que l'université soit le seul lieu d'expression de la citoyenneté, on peut malgré tout considérer que la RSU, qui ambitionne de proposer un avenir de l'université dans la cité, est peut-être un instrument RH pour penser cette modernité, pour penser les principes d'ouverture de l'université sur la société.

Les deux principes que j'ai relevés – et qui sont très forts à mon avis dans une politique potentielle de RSU – sont : la question du territoire symbolique de l'université susceptible de s'élargir et le principe d'utilité sociale. Le territoire symbolique : on voit dans les discours RSU que, souvent, on passe de responsabilité sociale à responsabilité illimitée pour un territoire qui, lui aussi, serait illimité, finalement, et qui viendrait s'inscrire de façon très large dans la cité. Cette responsabilité illimitée apparaît ainsi comme une nécessité stratégique, face à des évolutions sociétales et anthropologiques qui vont, par exemple, dans le sens d'un désenchantement du monde, d'une désacralisation des valeurs, et également d'un modèle de société plutôt désinstitutionnalisé.

Toutes ces mutations politiques, ces mutations sociales, ces mutations économiques, qui s'imposent à l'ensemble de la société, s'imposent immanquablement à l'université également. Tout à l'heure, Jean-François a évoqué la dimension cognitive de cette instabilité généralisée, et il est vrai que la RSU s'installe sur ce désordre cognitif, sur cette perte de repères. L'exemple le plus récent, c'est au Québec. On sait que la RSU y est très développée et mise en avant. Elle occupe une place importante depuis la crise majeure du « printemps érable » qui a occasionné une perte de sens très fort autour des missions de service public.

En corrélation avec cette désinstitutionnalisation de l'université, on voit qu'il existe un besoin de réaffirmer l'action universitaire hors les murs. Tout à l'heure, on disait qu'éduquer, c'était guider « hors de soi », et on peut dire aussi « hors les murs ». On remarque également, dans les principes de la RSU sur ces questions de territoire, une volonté de transformer les frontières entre université et société. Ainsi, les liens

avec les environnements extérieurs de l'université se renforcent très souvent, avec les établissements du secondaire, avec les collectivités locales, et évidemment avec le monde des entreprises.

Autre principe que l'on peut relever et qui s'apparente selon moi à la RSU : l'imaginaire territorial renouvelé de l'université. Je citerai l'exemple de ce que l'on appelle la *Big Society* (la grande ou grosse société), excusez-moi pour l'anglicisme. Quelle est cette notion ? C'est un principe d'ouverture là encore, comme chez Paul Ricœur, mais cette fois-ci, explicité dans le projet de société que David Cameron avait exprimé en 2011. Dans un discours très remarqué, il mentionna les deux valeurs fondamentales qui doivent mener les politiques publiques du XXI^e siècle : la liberté et la responsabilité. Évidemment, ce projet de *Big Society* renvoie à l'éducation, à la formation des citoyens. Comment ne pas penser à la RSU ? Il ne le dit pas, mais il me semble que cela peut être intéressant de réinvestir cette notion de *Big Society* dans la RSU. L'objectif est de rendre leur dignité et leur pouvoir aux citoyens. Ils ne demandent qu'à devenir acteurs du destin collectif, et ainsi, David Cameron propose de redonner une place forte aux familles, aux communautés religieuses, aux associations, aux entreprises, et bien sûr, au secteur de l'éducation, pouvant contribuer également à cette ambition de société plus forte.

Autre exemple de cette reterritorialisation imaginaire de cette société, c'est la question de la démocratie sociale. On peut évoquer la démocratie sociale parce qu'elle concerne la relation entre l'État et les partenaires sociaux. Là encore, l'université semble être concernée. En effet, la RSU médiatise très fortement la question de la norme participative. C'est vraiment une marque du discours contemporain. Je citerai un ouvrage récent de Pierre Rosanvallon (*La Contre-démocratie*, Seuil, 2006) qui explique, lui aussi, que dans ce contexte de fragilisation des institutions, qui nous a été présenté tout à l'heure, on observe l'émergence d'une activité qu'il qualifie de « contre-démocratie ». Que veut-il dire ? Il évoque l'importance de la démocratie sociale, en établissant une nuance entre deux types de démocratie. Là encore, je vous dirai pourquoi cela m'évoque la RSU. D'un côté, il voit ce que l'on appelle la « démocratie procédurale », celle qui consiste à relier le principe de démocratie à celui du calendrier des élections. On va voter tous les cinq ans, et puis après, tout le monde est

3

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES UNIVERSITÉS : UN DÉFI À RELEVER

content et rien ne se passe pendant cinq ans, du point de vue des pratiques de contrôle et de surveillance. Il renvoie dos à dos cette « démocratie procédurale » à ce à quoi il aspire, qui est cette « démocratie en continu ». De quoi s'agit-il ? Il s'agit de la démocratie des pouvoirs indirects, disséminés dans le corps social, qui veillent à la préservation de la démocratie sociale, en construction permanente d'un dialogue, d'une délibération avec un accès à tous au débat.

Là encore, comment ne pas penser à la RSU sur cette question de valoriser la place des citoyens dans le fonctionnement de l'institution universitaire en matière de ressources humaines ? C'est vrai que l'on a sans arrêt ce souci de considération des salariés comme des citoyens. Cette notion renvoie à la responsabilité.

Je ne sais pas si l'on a évoqué ce matin le terme d'*accountability* ou « responsabilité ». C'est l'idée de rendre des comptes, en instaurant un dialogue qui se vérifie à l'université à travers des pratiques de proximité (qui se sont renforcées avec les RCE), également dans la vie des conseils d'établissement. C'est un exemple très fort de dialogue, à mon sens, qui s'apparente à ce principe, que j'ai évoqué, de démocratie sociale.

En parlant de démocratie sociale, quelle est la nature du rapport entre respect des fonctionnements démocratiques d'un établissement et pouvoir ? À la CPU, je pense que c'est une question qui vous intéresse. La proposition souvent – et notamment, Michel Callon et Bruno Latour le disent – est d'envisager ce rapport sur le « temps long » (temps qui permet à des investissements longs d'être réalisés par exemple). Pourquoi ? Parce que, selon eux, les sources de la légitimité des directions sont à rechercher dans cette pratique démocratique, dans cette participation, dans cette délibération, plutôt que dans la rationalité des règles, dans leur imposition vis-à-vis des personnels.

Vous voyez que l'on se trouve dans un schéma de vision de l'organisation où l'on rend des comptes aux personnels, aux élus. On est bien dans une norme participative au service de la démocratie sociale de l'université. Je me place sur le plan des principes, je peux dire tout ce que j'ai envie de dire. On voit bien que ce principe peut être potentiellement distillé dans les discours de RSU autour de ce nouveau territoire de l'université.

J'ai dit que j'avais un second principe à mettre en avant. Il s'agit de l'utilité sociale de l'université. Première

orientation de cette utilité sociale dans la gestion des personnels : que met-on en avant ? On met en avant le produit des recherches, bien évidemment. Les résultats doivent être diffusés, les expertises mobilisées, pour donner, pour construire une société meilleure. On voit bien que toutes les recherches sur les inégalités scolaires, les ségrégations urbaines, les inégalités entre les femmes et les hommes, tout cela peut être investi dans les politiques de RSU. De même, du côté des sciences dures, on a un ensemble de choses sur les nanotechnologies, les travaux sur la fusion, les énergies renouvelables, etc., qui peuvent faire l'objet de discours RSU sur l'utilité sociale.

Autre thème important pour l'utilité sociale, c'est la responsabilité sociale de l'employeur, dont on a souvent entendu parler en entreprise, et qui semble s'installer dans l'université. Il semblerait que les présidents d'université, aujourd'hui, soient considérés comme des employeurs responsables. Donc, évidemment, ils doivent assumer cette responsabilité en menant une action sociale : les régimes indemnitaires, les politiques de titularisation, la priorité pour le bien-être au travail. Tout cela peut faire partie du corpus de réflexion de la RSU. On a d'ailleurs un projet de loi sur la démocratie sociale qui inscrira dans son texte la place forte à accorder au dialogue social.

Autre exemple qui s'inscrit dans l'utilité sociale : ce sont toutes les conventions « éducation prioritaire » qui existent, notamment à Sciences Po, mais pas seulement. Dans la même veine, on peut aussi mentionner la lutte contre la discrimination. Je l'ai évoquée tout à l'heure, avec les indicateurs, les données sexuées dans les établissements.

Autre principe de l'utilité sociale : la lutte contre le chômage. Cela semble évident, mais malgré tout, réduire le chômage passe par une stabilisation des personnels, une bonne gestion des personnels plus précaires, et cela devient évidemment une priorité forte dans les universités. On a donc, dans les universités, davantage de CDI, davantage de postes de titulaires par l'ouverture de concours, davantage de formation continue, et on voit bien que l'on a un ensemble de principes, de stratégies, qui se mettent en œuvre, au niveau de la DRH, et qui comptent véritablement.

Est-ce que je peux encore dire deux mots ? Je vais être très rapide. Selon moi, les principes étaient plus importants à mettre en avant que les stratégies, puisque

l'on en est au tout début de la RSU.

Deux choses importantes : la question des récits en matière de stratégie et la question de l'université durable. Qu'est-ce que sont les récits ? C'est raconter l'université, se raconter. Il semblerait que cette notion de récit fasse que le dire vienne au secours du faire, qui est guetté parfois par le non-sens et par l'absurdité. Voilà pourquoi la question des récits est importante. Exemple concret sur la RSU : qu'est-ce que disent les récits ? La notion d'héritage, de pérennité, de stabilité, les projets rassembleurs, porteurs d'avenir, l'unification temporelle sont autant de valeurs portées par ce concept.

Les récits, c'est également contribuer à mettre en événement l'université. On dit aussi que mettre en événement, c'est créer du sens. Je ne vais pas revenir sur la notion de collectif qui a été abondamment présentée, mais elle est très importante.

Je terminerai par l'université durable dont on a parlé également. L'enjeu est d'inscrire durablement l'université dans la société. Alors, durabilité des carrières, durabilité des universités, cela peut varier dans les discours.

Ce sont des enjeux de régulation très forts pour les personnels à l'université qui sont derrière cette politique de RSU, qui s'affirment par une démarche de dialogue, par de la proximité, en restant au plus près des représentations des personnels, et en donnant du sens à leurs activités de travail.

Voilà pour les principes et les stratégies possibles.

Jean-François Balaudé

Merci Catherine.

Une chose paraît très intéressante : l'analyse des dimensions de la RSU en tant que responsabilité sociale conduit évidemment à prendre en compte la dimension sociétale. Donc, en fait, le social appelle le sociétal en raison même de ce qu'est l'université. Je pose la question à Camille des effets sur l'organisation de l'université, sur son mode de fonctionnement, sur la gestion des personnels et le bien-être au travail, qui sont des actions sociétales de l'université. Quels effets et quels impacts les enjeux sociétaux de l'action des universités ont-ils sur l'organisation sociale ? Des récits se constituent, qui sont adossés à des pratiques, bien entendu, puisque l'on

part de ce que l'on fait, que l'on met en perspective. Un des aspects intéressants de cette dimension de la RSU, c'est le fait que cela fait « prendre une mayonnaise ». On unifie dans une réflexion cohérente un ensemble de choses qui existent, de pratiques qui étaient éventuellement existantes, mais qui ne trouvaient pas encore leur nom ou leur cohérence.

Camille Galap

Oui, c'est ce qui nous a motivés à mettre en place l'observatoire, pour qu'il y ait justement une plateforme d'échanges sur ce concept de RSU, que l'on mette en avant un certain nombre d'expériences ici ou là, et que l'on mette en réseau tous ces acteurs de la RSU à l'échelle nationale, sur l'ensemble des territoires. Je suis convaincu que cet observatoire a un sens réel et une vraie valeur ajoutée.

Dans un premier temps, on s'est focalisés sur les actions menées par les étudiants, sur les territoires, etc., mais en interaction forte avec les personnels des universités et aussi la population. Je pense qu'il faut faire confiance à cette jeunesse. Il y a un rapport de l'ORSU, sorti récemment, qui a fait un premier état des lieux des pratiques menées et une mise en lumière de certaines initiatives très originales, qui ont permis d'identifier les acteurs et les processus.

Voici des exemples concrets. Face à des problématiques liées à la restauration, ou à la garde des enfants – la mise en œuvre d'une crèche à l'échelle du territoire dans l'université, typiquement –, l'université doit absolument intégrer les demandes des personnels, des étudiants et de la population aux alentours. Lorsque vous avez des restructurations de territoires avec des plans où l'on va réfléchir à la mise en œuvre de certains services – avec la question des centres de santé, par exemple, ou d'un centre d'actions sociales –, il faut bien évidemment avoir une bonne cartographie de l'ensemble des acteurs du territoire pour pouvoir faire des propositions en cohérence, compte tenu du fait que l'on sait tous que l'on n'a pas forcément les moyens de déployer à chaque fois tout un tas de dispositifs qui s'ajoutent et qui coûtent cher. Il faut essayer d'avoir une bonne coordination pour avoir quelque chose de relativement intelligent qui soit en phase avec la demande du territoire.

3

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES UNIVERSITÉS : UN DÉFI À RELEVER

Concernant les centres de santé, on voit bien que, par exemple, dans certaines universités, on n'a pas les forces suffisantes pour créer des centres en propre. Par contre, à l'échelle d'un territoire, cela peut avoir du sens. Il y a d'autres problématiques qui se surajoutent, comme la désertification des métiers de santé dans certains territoires, où l'on a beaucoup de mal à attirer des médecins.

J'ai aussi une anecdote. Un jour, un élu me dit : « *Vous comprenez, je connais quelqu'un, une étudiante, qui a de grosses difficultés sociales. Que pouvez-vous faire pour elle ?* » C'était un élu en charge de l'action sociale de la Ville. Je lui ai répondu : « *Attendez, il y a un centre communal d'action sociale au niveau de la Ville.* » Nous, nous n'avons pas la possibilité forcément d'avoir une assistante sociale en poste à l'université pour pouvoir accueillir toutes les demandes à l'échelle du territoire. Il faut évidemment que l'on arrive à avoir quelque chose de relativement intelligent pour que justement, les actions sociales soient accessibles pour nos étudiants, alors que cela n'est pas la population première des centres communaux d'action sociale (CCAS). Encore une fois, typiquement, ce sont des exemples de RSU qu'il faut essayer de développer. Alors, vous me direz que toute RSU est l'échelle du territoire. Eh bien, oui.

Suite à ce rapport, on a fait un certain nombre de recommandations, parce qu'il est important que l'on puisse définir des lignes stratégiques. Je pense que l'objet de la CPU est d'avoir des recommandations fortes pour que l'on puisse inscrire cela.

– Première recommandation : utiliser la RSU pour une coopération renforcée entre universités et collectivités territoriales. La RSU décide de nouveaux projets actuellement. Parmi ces dispositifs, on peut citer l'ensemble des actions sociales et culturelles, le soutien à la vie associative, ainsi que le développement de la recherche et de l'innovation. Elle demeure pour l'instant assez cloisonnée aux champs d'action de chaque partie. Donc, finalement, comme le disait très bien Jean-François Balaudé, tout notre effort consiste à donner à ces actions une plus grande visibilité, une plus grande cohérence.

– Deuxième recommandation : intégrer la RSU dans les contrats d'établissement, entre les différents acteurs. Il est évident que la RSU est intégrée dans les discours (cela a été dit par notre collègue Catherine) et la pratique des acteurs interrogés, mais elle figure encore peu sous

cette dénomination dans les différents textes : contrats d'établissement, schémas directeurs de l'enseignement supérieur, conventions partenariales.

– Troisième recommandation : faire de la RSU un outil transversal à toute la communauté universitaire. La RSU se traduit dans des projets et actions, à destination soit des étudiants, soit des personnels ou enseignants-chercheurs, d'où une difficulté à traiter de la communauté universitaire dans son ensemble. Donc, il ne faut pas qu'il y ait de segmentation.

Jean-François, qui travaille avec l'ORSU, dit que dès lors que l'on aborde des questions de logement ou de transport, les interactions entre vie étudiante et vie des salariés sont évidentes. Comment se nourrir, se rendre à son domicile, à son lieu de travail ? On voit bien qu'il y a une articulation intelligente à trouver sur les territoires. C'est valable pour tout le monde. Le lien social entre étudiants et personnels est absolument fondamental. Cela donne du sens à l'implication des collègues dans leur travail au quotidien. C'est ce qui les motive. Quand on constate que des collègues s'investissent au-delà des heures de travail, parce qu'il y a une activité culturelle, parce qu'il y a un atelier gospel, ou un certain nombre de choses organisées sur le campus, c'est significatif. C'est révélateur d'un investissement fort et de ce sentiment d'appartenance à une communauté, à un territoire.

– Quatrième recommandation : favoriser l'engagement solidaire des étudiants et des personnels. Cela veut dire que, quelque part, cet engagement des étudiants comme des personnels doit être reconnu dans leur carrière également. Aujourd'hui, il existe un certain nombre d'outils. Je pense par exemple à des portfolios de compétences pour des gens qui ont recours à la validation des acquis de l'expérience (VAE).

Pour finir – cela va vous rappeler un slogan cher à la CPU –, la RSU est une chance pour le rayonnement et la reconnaissance de l'enseignement supérieur et de la recherche sur les territoires. Saisissons-la !

Catherine Loneux

On s'était mis d'accord hier soir pour que Camille fasse plutôt des préconisations, et que moi, je reste sur les principes. Puisque l'objectif de votre colloque, si j'ai bien compris, c'est de sortir, entre autres, des préconisations

possibles, j'aimerais exprimer des principes de précaution vis-à-vis de la RSU. Tout d'abord, le premier principe, c'est qu'il faut faire attention à ne pas se laisser déborder par la RSU qui est parfois en décalage avec la réalité des établissements dans lesquels elle peut être développée. Donc, attention à ne pas trop utiliser les notions tirées d'ouvrages managériaux des années 80, qui parfois, ont une coloration « développement durable » et « responsabilité sociale », mais qui ne sont pas véritablement adaptés aux personnels concernés, sachant que les personnels à l'université sont un monde professionnel à part entière avec ses caractéristiques. La dernière chose que je souhaitais mettre en avant, c'est l'idée de prudence concernant le jargon. La population des BIATSS et des précaires ne se sent pas concernée par ce jargon.

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

Jean-François Girard

PRÉSIDENT DU PÔLE DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (PRES) « SORBONNE PARIS CITÉ »

La responsabilité sociale des universités ne s'arrête pas aux frontières françaises. La vie internationale devrait en être tout autant marquée. De quoi s'agit-il en termes de vie internationale ? En dehors du monde anglo-saxon et asiatique, on a l'impression de déchoir, parce que l'on veut être dans les meilleurs, on veut être « shanghaié », etc. En fait, la responsabilité sociale des universités sur le plan international, c'est de s'intéresser à deux ou trois zones autrement légitimes que celles où l'on va pour être reconnu : c'est l'Afrique avec un taux de croissance de 6 %, le monde arabo-musulman qui est à nos portes, avec toutes les difficultés que cela comporte, et peut-être aussi l'Amérique latine. C'est un peu plus compliqué avec l'Amérique latine parce qu'elle est confrontée à la fois à l'Asie sur le flanc ouest et à l'Amérique du Nord sur le flanc nord. Voilà trois zones où, si l'on voulait donner une dimension internationale à la responsabilité sociale des universités, on « mettrait le paquet » (pour parler communément). Nous ne devons pas y aller tout seuls, entre Français, mais y aller avec les Allemands par exemple, qui sur le plan arabo-musulman, ont quelques ouvertures, et y aller au niveau européen. Sans dimension internationale, il n'y a pas de responsabilité sociale des universités.

Jean-François Balaudé

Merci beaucoup pour cette remarque très précieuse. Certains d'entre nous ont assisté, du 7 au 9 mai 2013, à la 16^e assemblée générale de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) à São Paulo. Nous avons tous pu mesurer la demande qui s'exprimait et la pleine légitimité de ce développement des relations au sein du monde francophone, mais pas seulement, puisqu'il y a aussi des demandes qui s'expriment en Amérique latine,

3

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES UNIVERSITÉS : UN DÉFI À RELEVER

auxquelles nous avons intérêt à répondre. Puisque l'on parle de « dimension internationale » de la RSU, nous devrions également, cela a été évoqué par Camille, nous inspirer de ce qui est pratiqué au Québec, en Amérique latine, mais aussi en Malaisie. Effectivement, c'est éventuellement un modèle de diversité qui se joue à travers la RSU, que l'extension internationale aidera à réaliser, c'est certain.

Camille Galap

Dans le rapport qui a été réalisé par l'ORSU, il y a un certain nombre d'exemples internationaux qui ont été mentionnés et qui sont très intéressants à regarder de très près. Je pense que l'on n'a pas été jusqu'au bout de toutes les expériences menées par les universités françaises en termes de coopération internationale. Vous avez raison, il faut une certaine cohérence et il faut y aller ensemble pour avoir un certain poids dans les négociations avec les différentes zones géographiques au niveau international. C'est évident.

Dominique Gillot

SÉNATRICE DU VAL-D'OISE, RAPPEUR DE LA LOI SUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LA RECHERCHE AU SÉNAT

J'ai été très intéressée par ce qui vient d'être dit, notamment sur la responsabilité de l'université concernant la lutte contre la discrimination et la construction d'une société plus égalitaire. On a beaucoup cité les discriminations, en particulier en direction des femmes, mais tout à l'heure, nous étions dans un atelier qui se préoccupait de l'intégration des étudiants et des personnels handicapés. Je pense que dans le développement culturel que vous appelez de vos vœux et dont vous fixez les principes, l'intégration des personnes porteuses de handicap, de différence, 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. En étant attentif à ceux qui ont des besoins particuliers, on est attentif à tous les autres, et le rayonnement de l'université dans son environnement

contextuel, avec les collectivités territoriales, avec les entreprises, y gagnera en valeur ajoutée et en mutualisation des expertises. Tout à l'heure, vous disiez que quand une collectivité a des projets d'urbanisme, des projets sociaux, elle doit pouvoir s'appuyer sur les équipes de recherche qui travaillent sur ces sujets-là. Mais je pense que l'université peut aussi s'appuyer sur l'expertise dont les collectivités locales se sont dotées pour justement favoriser l'accessibilité à laquelle elles sont contraintes aussi par la loi de 2005. Donc, évitons de voir ces questions comme des problèmes, et traitons-les comme des sujets qui méritent une attention renouvelée et qui permettent à tout le monde de grandir ensemble.

Camille Galap

C'est vrai que l'on a plein d'exemples. La question du handicap fait évidemment partie de toutes les actions que nous menons au niveau de l'ORSU. Je voudrais aussi ajouter que dans un premier temps, en 2007, on avait signé une charte « université handicap » qui intégrait essentiellement l'accueil des étudiants présentant un handicap dans les universités. Très récemment, dans la nouvelle formule de la charte, on a intégré un volet pour les personnels et c'est quelque chose de relativement large. Je pense que sur les questions liées au handicap, on a beaucoup de laboratoires de recherche qui sont très compétents sur ce domaine en termes d'accessibilité, sur lesquels on peut s'appuyer. Bien évidemment, pour obtenir quelque chose de relativement cohérent, allant de la maternelle à l'université, et en interaction forte avec les associations sur le territoire et les collectivités territoriales, il faut avoir une politique globale du handicap à l'échelle du territoire. Bien sûr, tout ce qui est lié à l'accessibilité, à l'accompagnement personnel, sont des éléments importants.

Catherine Loneux

Sur la question des discriminations – que vous avez évoquée concernant les personnes handicapées et dont j'ai parlé tout à l'heure en prenant l'exemple hommes-

femmes –, je voulais ajouter qu'il s'agit d'une question très importante qui se pose aux universités. Ce sont toutes les formes de discriminations et tous les préjugés qui s'inscrivent, à mon avis, dans le cadre de la RSU.

Jean-François Balaudé

Ce qui est intéressant, c'est que cet axe de réflexion sur ce que nous pouvons faire peut amener les universités à redresser la tête. Souvent, dans la manière de nous percevoir, nous nous demandons si nous sommes à la hauteur. Il y a vraiment une opportunité dans ce cadre de réflexions d'être un modèle, osons le dire, pour promouvoir des pratiques et des principes à partager. Nous avons un certain avantage parce que nous sommes des sociétés, de petites sociétés. Nous pouvons en faire le tour selon la taille de certains établissements, et nous avons des marges de manœuvre et des capacités de mise en œuvre de politiques exemplaires. Faisons-le, non seulement parce que c'est important en soi, pour nos communautés, mais aussi parce que cela peut contribuer à la diffusion de ces principes et de ces bonnes pratiques.

Catherine Loneux

Je pense aussi tout simplement au bilan social. Il suffit d'y ajouter les items que l'on souhaite. Pour ma part, j'ai fait ajouter l'item « égalité hommes-femmes » dans le bilan social. On est obligé d'en produire un chaque année, c'est donc un des supports possibles pour exprimer ce genre de choses.

Lise Dumasy

PRÉSIDENTE DE L'UNIVERSITÉ STENDHAL - GRENOBLE 3

Bonjour. Je suis très intéressée par l'ensemble des perspectives qui sont développées ici, et qui, à mon avis, vont dans deux sens : la responsabilité sociale des universités dans son gouvernement interne, et la responsabilité sociale des universités par rapport à

l'ensemble de la société, et comme notre collègue l'a dit de façon très pertinente, également à l'international. Bien sûr, tout cela est très important, et relève d'une prise de conscience et d'une mise en œuvre que nous pouvons faire en partie. Je voudrais rebondir sur deux choses. La première, c'est la notion de transfert qui a été évoquée. 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 qui est actuellement en train d'être étudié. Quand on parle de transfert dans le cadre de ce projet de loi, c'est rarement à ce transfert-là que l'on pense et j'estime qu'il est au moins aussi important. Il faut que cela soit clairement établi.

Deuxième chose, je voudrais rebondir sur le handicap, parce que l'intégration des étudiants handicapés est quelque chose dont nos universités se soucient. Malheureusement, nous sommes confrontés à un dramatique manque de moyens. Je le vois, l'intégration d'un étudiant handicapé demande la formation d'un grand nombre de personnels administratifs et enseignants-chercheurs, car ils ne savent pas toujours comment intégrer ces étudiants, selon le type de handicap, dans leurs cours. Cela demande aussi un accompagnement. Toute une série de personnels y consacre du temps, parfois de très nombreuses heures pour seulement un ou deux étudiants. Ce n'est pas réellement pris en compte comme cela devrait, me semble-t-il, dans l'attribution des moyens. On a vraiment besoin de moyens en ressources humaines, en formation, en accompagnateurs, en dispositifs et en matériels. Pourtant, sur Grenoble, nous travaillons beaucoup et tous ensemble là-dessus, puisque l'on a une mission interuniversitaire sur le handicap. Mais on est très, très loin des moyens qu'il faudrait pour véritablement intégrer les étudiants handicapés dans la formation universitaire.

Yannick Lung

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ MONTESQUIEU - BORDEAUX 4

Je ferai très court, d'autant que cela a été dit, mais je voudrais insister, car la dimension internationale est extrêmement présente. On en a parlé concernant la

3

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES UNIVERSITÉS : UN DÉFI À RELEVER

stratégie des établissements, qui ne doivent pas se contenter d'aller chercher des partenariats dans les universités des pays industrialisés, mais cela vaut aussi sur une des questions aujourd'hui en débat, celle des droits d'inscription. Une idée commence à se répandre : différencier les droits d'inscription des étudiants des pays membres de l'Union européenne de ceux des étudiants qui viendraient de l'étranger. Or il est bien entendu que la très grande majorité de nos étudiants étrangers viennent de l'Afrique, Afrique du Nord et Afrique noire. Augmenter les frais d'inscription pour ces étudiants, qui font partie de ceux que l'on retrouve dans les épiceries sociales et qui sont en grande difficulté, serait tout à fait dramatique et un manquement à cette nécessité d'une responsabilité sociale de l'université en général.

Roger Genet

DIRECTEUR GÉNÉRAL POUR LA RECHERCHE ET L'INNOVATION AU MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Tout d'abord, je vous remercie pour vos interventions qui sont très intéressantes. Je voudrais revenir sur l'intervention précédente. Premier point, pour dire que le projet de loi – au-delà de la conception habituelle du transfert de la valorisation vers les secteurs socio-économiques – précise pour la première fois le transfert vers l'appui aux politiques publiques, et notamment tous types de politiques publiques, celles-ci en particulier. Je vous rappelle qu'il existe un Comité interministériel du handicap (CIH), placé sous l'autorité du Premier ministre, qui se réunit régulièrement, et que dans ce cadre, un groupe de travail a été formé.

Je reviens sur l'intervention de Monsieur Galap. Selon lui, il faut structurer la recherche dans ces domaines-là, avec trois pistes en particulier qui suivent des rapports récents de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et de l'Inspection générale des finances (IGF) : une piste sur la structuration de la recherche sur le handicap en sciences humaines et sociales, une deuxième piste sur la recherche appliquée dans le secteur biologie et santé en relation avec le handicap, et une troisième piste sur le développement du dispositif innovant pour penser le handicap. Ce n'est qu'une partie

de la problématique de la responsabilité sociale des entreprises, des universités, ou de l'ensemble de notre société. Mais je pense que la nécessité de structurer la recherche dans ce domaine et de s'appuyer sur les connaissances nouvelles est absolument essentielle.

Vincent Berger

RAPPORTEUR DE SÉANCE
PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ PARIS-DIDEROT

Aujourd'hui, nous avons parlé de « responsabilité sociale des universités », nous avons commencé par définir ou redéfinir ou rappeler en quoi consiste ce concept : c'est l'intégration, par les universités, de toutes les préoccupations culturelles, sociales, économiques, environnementales dans leurs activités et dans leurs relations avec le monde du travail, les collectivités territoriales et les autres composantes de la société. On pourrait résumer cela en disant que l'université pourrait être le chaudron de la société.

Donc, l'université actrice, actrice du développement territorial, avec ses spécificités, celles de la responsabilité. Mais la responsabilité n'est peut-être pas illimitée. Je lisais dans les diapositives une citation d'André Comte-Sponville qui disait que la responsabilité est ce que l'on ne peut pas déléguer. Si la responsabilité est illimitée, cela veut dire que l'on ne délègue rien. Il y a peut-être un risque de totalitarisme à la fin. Elle n'est peut-être pas illimitée avec ses spécificités territoriales, mais l'université est actrice. Camille Galap employait les mots d'« université citoyenne », d'« université ambassadrice ». Nous sommes tous des ambassadeurs, acteurs de la société de la connaissance, de l'économie et de l'innovation.

Nous avons différencié la responsabilité sociale des universités (RSU) de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). On a clairement établi cette différence, d'abord parce que les motivations ne sont peut-être pas les mêmes. Ensuite, on a une spécificité à l'université : on fait de la recherche et de la formation. Pour ne citer qu'un exemple, celui de l'égalité femmes-hommes, toute entreprise peut avoir une politique sur l'égalité femmes-hommes, mais à l'université, on peut en plus faire de la recherche sur l'étude de genres et former nos étudiants sur le sujet. Nous avons un enrichissement

mutuel entre notre activité, notre RSU en tant que telle, et la recherche et la formation sur cette activité. Cela définit la RSU de façon différente.

Donc, la RSU donne du sens à l'université, on l'a dit. Nous avons abordé l'engagement des personnels. Il y avait d'ailleurs une table ronde sur ce thème et l'on a beaucoup parlé primes et attractivité. Mais dans la motivation, il y a d'autres choses, comme donner du sens à son action, renforcer la motivation, contribuer à construire une culture commune, partager un projet d'université. C'est pour cela, d'ailleurs, que la RSU est au cœur de la gestion des ressources humaines et fait partie du projet d'université. La RSU peut créer un ciment de la communauté universitaire.

L'université souhaite être davantage au cœur de la société. Elle a peut-être tendance à se recroqueviller un peu sur elle-même. C'est peut-être aussi pour cela que, aujourd'hui, ces thématiques sont visibles, même si, dans le code de l'éducation, figuraient déjà la diffusion de la culture scientifique et technique, les relations internationales. Jean-François Girard a parlé de l'importance des relations internationales, car le cœur de la société, c'est aussi le monde. Mais, aujourd'hui, on a rajouté le transfert vers le monde économique. Cet élargissement des missions, c'est peut-être un signe de cette volonté de l'université d'être davantage actrice de la société.

On a parlé de handicap, on n'a pas parlé de l'enseignement en prison, mais il y a aussi l'enseignement pour toutes et tous. Il y a l'enseignement à distance. Tout à l'heure, il y avait un atelier sur ce sujet où l'on rappelait combien le développement des « cours en ligne ouverts et massifs » (Massive Open Online Courses ou MOOCs) permet d'atteindre de nouveaux publics : les personnes en situation de handicap, la formation continue pour les personnes qui étudient le soir, l'Afrique, l'Inde, l'étranger, etc. L'intégration de tous à l'université, c'est aussi l'intégration de nos propres publics à l'université. On a parlé d'étudiants en déshérence ou de risques psychosociaux. Il y a aussi des risques psychosociaux chez nos propres étudiants, dans les études.

J'ai dit un mot sur l'égalité femmes-hommes, même si l'on n'en a pas beaucoup parlé, car il y avait un atelier spécifique sur le sujet. Je dirai un mot sur la précarité. Je pense que c'est un problème que l'on a à partager avec toutes et tous, les directeurs de laboratoires, les directeurs de recherche. On ne peut pas se contenter

de dire que l'Agence nationale de la recherche (ANR) est responsable de la précarité chez les jeunes chercheurs et chez les chercheurs postdoctoraux. Cela n'a pas beaucoup de sens. C'est quand même nous, chefs d'établissement, qui recrutons. Et puis, aussi, ce sont les enseignants-chercheurs et chercheurs qui recrutent les doctorants, et peut-être que sur ce sujet-là, il faut que l'on « balaie devant notre porte ». Nous parlions d'université « modèle », mais nous n'avons pas du tout été modèles. Il y a une situation, dont nous sommes tous coresponsables, et je crois que c'est un problème qu'il faudra partager ensemble à une large échelle.

Parmi les propositions ou les recommandations, j'ai entendu parler de « cohérence ». Penser en cohérence une politique de RSU avec l'ensemble de la communauté, c'est bien cela, le sujet RH. C'est mobiliser l'ensemble d'une communauté (étudiants, enseignants et chercheurs) autour d'un projet de site, ancré dans son territoire, parce que l'on a parlé de sens, d'engagement et de sentiment d'appartenance. Le sentiment d'appartenance, bien évidemment, se travaille dans une équipe et dans un collectif.

On a proposé d'insérer un chapitre RSU dans les contrats d'établissement. J'ai envie de dire dans les contrats de site, puisqu'il s'agit de politique territoriale. Il faut un langage commun. Un sentiment d'appartenance, cela ne se décrète pas. C'est un « défi culturel » (je reprends l'expression de Catherine Loneux), cela se construit ensemble, et on l'assume ensemble dans un contrat.

Il y a parfois un décalage entre nos discours et nos actions. Le sujet des jeunes chercheurs est sans doute un sujet où l'on a été d'une grande hypocrisie. L'une des responsabilités sociales les plus importantes, c'est la conscience que l'on ne doit pas fabriquer des chômeurs. Donc, il y a des enjeux de formation des doctorants, formation, en dehors de leurs sujets de thèse, d'insertion, d'accompagnement et de responsabilité au recrutement, de prise de conscience dans certaines disciplines. Il faut peut-être que les directeurs de recherche s'interrogent sur leurs pratiques (aller dans les conférences, présenter leurs équipes avec le directeur ou la directrice de recherche, et une dizaine de doctorants ou de postdoctorants autour, sans se préoccuper de leur avenir). Cela doit faire l'objet d'une préoccupation majeure de responsabilité sociale.

J'ai parlé des jeunes chercheurs, mais je n'ai pas parlé des seniors. Nous n'en avons pas parlé, en fait, mais c'est

3

LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT L'UNIVERSITÉ

TABLE RONDE

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES UNIVERSITÉS : UN DÉFI À RELEVER

un sujet qui peut concerner les ressources humaines à l'université. Je ne sais pas si le sujet a été abordé dans un atelier.

Ensuite, peut-être une dernière proposition : il faut encourager les établissements à se placer au niveau des enjeux de développement durable au sein d'un territoire, en interagissant totalement avec les collectivités territoriales. C'est un sujet extrêmement important. Il faut aussi impliquer tous les personnels et tous les étudiants dans la promotion du dialogue science-société. Je crois que c'est très riche de sens. Il faut que toute la communauté universitaire participe au dialogue science-société, car cela contribue également à la construction d'une identité de l'établissement, même si, je le rappelle, cette mission figurait dans les missions du code de l'éducation depuis fort longtemps.

Pour conclure, je terminerai avec deux choses. D'abord, pour reprendre la phrase de Camille Galap qui a déclenché un tonnerre d'applaudissements : « *La RSU est*

une chance, saisissons-la ! »

Enfin, un tweet que j'ai reçu d'Emmanuel Ethis : « *Il ne faut pas oublier que la RSU est aussi la responsabilité de la société envers l'université en tête, avec les budgets en arrière-plan* ».

Merci beaucoup.

Guy Cathelineau

Merci à vous pour cette table ronde qui a été passionnante et essentielle pour nos universités. Je crois qu'il est toujours difficile d'interrompre de tels échanges. Il est pourtant maintenant l'heure d'écouter Hélène Pauliat qui va nous faire la restitution des ateliers qui ont eu lieu hier et aujourd'hui. Vous avez travaillé, vous avez participé à la réflexion dans ces différents ateliers, au nombre de dix, et je vais maintenant céder la parole à Hélène qui va en faire la synthèse.



RESTITUTION DES ATELIERS EN SÉANCE PLÉNIÈRE

RESTITUTION DES ATELIERS EN SÉANCE PLÉNIÈRE

Hélène Pauliat

PRÉSIDENTE DE L'UNIVERSITÉ DE LIMOGES

Je voudrais dire quelques mots sur cette restitution des ateliers, car le temps qui m'est imparti est limité. Nous avons prévu environ une dizaine de diapositives, soit une pour chaque atelier. Je voulais simplement essayer de recadrer de manière générale cette synthèse autour de deux temps importants qui ont, semble-t-il, marqué ces ateliers, et qui sont ressortis très fortement :

– la volonté et la nécessité de la reconnaissance des personnels ;

– le souhait du renforcement de la formation.

S'agissant de la reconnaissance des personnels, nous avons deux points essentiels : tout d'abord, la reconnaissance de toutes les activités des personnels, avec d'une part la prise en compte de toutes les facettes de nos métiers et d'autre part le souhait de redéfinir les deux niveaux d'intervention, national et local. La reconnaissance des personnels passe donc par la reconnaissance des activités, mais aussi par la reconnaissance de leurs communautés, d'une part en limitant les risques de précarité, et d'autre part en renforçant le sentiment d'appartenance.

Encore une fois, je ne suis pas totalement exhaustive, et je vous demande de bien vouloir me pardonner sur cette synthèse un peu radicale.

S'agissant du renforcement de la formation, on distingue deux axes :

– la formation est indispensable, car l'évolution des métiers pour tous est significative, et parce qu'elle se traduit par un souhait de mobilité, mais aussi d'accompagnement dans l'ensemble de nos carrières ;

– la formation doit être mutualisée, parce qu'une formation pour tous est nécessaire, aussi bien les BIATSS que les enseignants-chercheurs, tous ceux qui œuvrent pour l'université, et parce que cette formation doit être orientée tout au long de la vie.

Ce n'est pas la totalité, mais c'est à peu près ce qui ressort de l'ensemble des ateliers. Je vais essayer, avec ces cadres-là et cette grille de lecture, d'aborder les différents ateliers.

Atelier A

Quel emploi contractuel à l'université ?

Bien entendu, il y a un principe fondamental que l'on doit rappeler, qui est un principe législatif : on recrute des fonctionnaires sur des emplois permanents, et non pas des emplois contractuels, même si l'on sait qu'il y a eu une augmentation du nombre de contractuels pour des causes très diverses (juridiques, financières). Deuxième élément, le cadrage de l'établissement et l'élaboration d'une charte de bonnes pratiques, qui associe la transparence (en particulier dans les procédures de recrutement et aussi par le biais d'entretiens réguliers, annuels, ou plus fréquents selon la durée du contrat), le droit à la formation, à l'action sociale. Tous ces éléments sont indispensables pour permettre l'intégration de ces contractuels au sein de la communauté universitaire. Il y a surtout l'inscription et la prise en compte des contractuels dans le bilan social.

Pourquoi un cadrage et pourquoi cette charte de bonnes pratiques ? Essentiellement parce qu'il y a de grandes distinctions entre les contractuels. Ils ne présentent pas les mêmes caractéristiques, dans le même contexte, etc. Il y a également une très grande diversité des conditions dans lesquelles ils sont recrutés, tant au niveau de la nature du contrat, que des conditions et des discussions au niveau du recrutement. C'est donc un ensemble qui mérite d'être régulé, soit par un cadrage, soit par les bonnes pratiques.

Atelier B

Quels dispositifs de soutien et d'accompagnement pour les personnels ?

C'est là finalement que l'on ressent, dans les propositions qui ont été faites, ce lien entre la reconnaissance, la formation et l'accompagnement. Nous sommes partis du principe qu'il y avait eu une véritable mutation des métiers et que finalement, l'ensemble reposait sur des mots clés tels que professionnalisme, diversité, formation, reconnaissance, évaluation, etc.

En tous les cas, les propositions ont tourné autour de six éléments.

Premier élément : l'accompagnement et le suivi individuel et collectif de l'ensemble des personnels, tournés vers le développement des compétences dans le cadre d'un dialogue social renforcé. Il est indispensable d'accompagner le changement en insistant sur les méthodes, les procédures, etc.

Deuxième élément : la création de « maisons pour la pédagogie ». Il s'agit de mettre en place un ensemble qui allierait ingénierie pédagogique, accompagnement pédagogique, lien avec les équipes pédagogiques, mais dans un cadre collectif. Là, l'élément est assez essentiel.

Troisième élément va de pair avec cette proposition : renforcer l'incitation en ce domaine par un fonds d'aides à l'innovation pédagogique. Ces éléments ont déjà été utilisés dans un certain nombre d'établissements, en particulier par le biais des bonus « qualité pédagogique » qui ont plus ou moins bien fonctionné selon les cas. L'idée serait peut-être de créer un fonds d'intervention ou d'incitation à l'innovation pédagogique.

Quatrième élément : prévoir une décharge pour les nouveaux enseignants-chercheurs avec des droits et des devoirs, c'est-à-dire leur donner la possibilité, au début de leur carrière, d'avoir un service moins important, mais, en contrepartie, de se former à la pédagogie.

Cinquième élément : reconnaître l'ensemble des missions permettant aux personnels de bénéficier d'une progression de carrière. Cette proposition avait déjà été faite au colloque de Toulouse, elle est reprise

ici, dans la mesure où finalement, c'est l'ensemble des missions qui doit être reconnu, et non pas simplement, à tel ou tel niveau, la recherche ou l'implication.

Sixième élément : développer les formations mixtes des élus et des équipes pour développer les compétences et favoriser le lien social. Finalement, un certain nombre de formations peuvent être proposées conjointement aussi aux enseignants-chercheurs et aux personnels BIATSS.

Atelier C

Quelle politique à l'égard des jeunes chercheurs ?

Il en a été beaucoup question dans les différentes structures et instances que nous connaissons depuis quelque temps. Il y a eu en particulier beaucoup de débats au moment des Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR).

J'en profite pour rappeler ici que les propositions faites dans les ateliers ont essayé de se démarquer de ce qui avait été proposé à la fois pour les Assises et lors des amendements au projet de loi ESR.

Premier élément : assurer une meilleure connaissance des flux, c'est-à-dire avoir une vision globale du flux entrant, donc du nombre de doctorants qui, régulièrement, tous les ans, entrent dans cette formation, et obtenir des informations précises sur leur insertion professionnelle. Certes, nous disposons déjà d'un certain nombre d'outils et d'instruments. Ils nous sont indispensables pour répondre aux questions des doctorants sur les perspectives et les parcours des jeunes chercheurs.

Deuxième élément : la reconnaissance du diplôme de doctorat et des compétences liées à ce diplôme. C'est évidemment la valorisation du doctorat comme diplôme, et cela a déjà été indiqué dans d'autres lieux. Toutefois, c'est aussi finalement la reconnaissance du doctorat par les universités elles-mêmes : elles ont la possibilité de recruter des docteurs à certains postes particuliers, au niveau des directions générales par exemple. L'idée

RESTITUTION DES ATELIERS EN SÉANCE PLÉNIÈRE

est de rendre le doctorat visible par un certain nombre de démarches à l'extérieur de l'université, en particulier par des journées auprès du monde socio-économique et des collectivités territoriales.

Troisième élément : un engagement fort pour la mobilité des doctorants pendant la thèse, y compris en ayant recours aux labels européens. Il s'agit d'introduire une formation RH pour les encadrants. En effet, lorsque l'on encadre une thèse ou une habilitation à diriger des recherches (HDR), il y a également une dimension RH qu'il ne faut peut-être pas ignorer totalement.

Quatrième élément : reconnaître l'ensemble des missions et des compétences pour les qualifications au niveau du Conseil national des universités. C'est un peu le pendant de ce que nous avons vu dans l'atelier précédent sur la globalité des missions des enseignants-chercheurs. Là, c'est en amont, lorsque l'on recrute un maître de conférences par exemple, qu'il s'agit de reconnaître l'ensemble de ses missions et de ses compétences, c'est-à-dire tout ce qu'il a fait jusque-là et non simplement la partie « recherches et thèse ».

S'agissant des contrats doctoraux, qui ont finalement mobilisé l'attention de différentes commissions de la CPU depuis quelque temps (commission juridique, commission recherches, commission moyens et personnels), l'idée serait d'en augmenter le nombre, pour éviter parfois une grande diversité ou en tout cas, des incertitudes sur les financements, et d'arriver à une modulation du service d'enseignement au sein de ce contrat doctoral. Je vous rappelle que le système est assez contraint, avec un montant maximal de 64 heures équivalent travaux dirigés (TD), mais avec du coup, un certain nombre d'impossibilités pour pouvoir faire bénéficier d'autres jeunes doctorants des heures d'enseignement.

Cinquième élément : améliorer la représentativité des doctorants au sein des établissements. Cet élément est important à prendre en considération dans la mesure où leur représentation est pour l'instant très éparpillée dans les différents collèges.

Dans cet atelier, il y avait également une réflexion transversale : ne pas prolonger des situations précaires. Il est en effet indispensable que les doctorants fassent des postdoctorats après leur thèse, partent à l'étranger quelque temps, etc., mais il ne faut pas finalement pérenniser ces périodes et occasionner des sentiments de précarité.

Atelier D

Quelle place et quelles perspectives pour les enseignants du second degré à l'université ?

Un certain nombre de propositions ont été faites.

La première proposition est liée à un contexte. En effet, il va y avoir une réforme du concours d'agrégation. Nous devons être, en quelque sorte, proactifs collectivement, en tout cas dans la réforme de ce concours. L'idée serait donc d'assurer un « coportage » du concours d'agrégation entre les deux ministères.

Deuxième proposition : obtenir un contingent local, à côté du national, pour la promotion des PRAG (professeurs agrégés) à l'université, l'idée étant que le statut de ces personnels est entre deux types de gestion (ils font partie de l'éducation nationale, mais ils enseignent et ils sont en général en poste dans le supérieur). Effectivement, le système de promotion ne paraît pas adapté au mécanisme que les textes proposent actuellement.

Troisième proposition : appliquer le référentiel aux PRAG et alléger leur service pour leur permettre d'effectuer de la recherche. Certains continuent des travaux de recherches tout en étant professeurs agrégés. Dans la mesure où ils font de la recherche, il paraît logique de pouvoir les intégrer dans des équipes de recherche et de les compter dans les effectifs.

Quatrième proposition : repenser le statut actuel qui est celui de 1994. S'agissant des obligations de service (384 heures d'équivalent TD sur l'année), on pourrait envisager un partage de services entre le second degré et le supérieur, dans la logique, fortement développée actuellement, du lien bac3/bac+3. Cela permettrait d'avoir une certaine cohérence et une certaine continuité dans les parcours d'abord des élèves et ensuite des étudiants, et donc, d'arriver à faire un continuum cohérent et logique.

Atelier E

Égalité femmes-hommes et objectif de parité

Cet axe fort a déjà été rappelé hier. Quelles propositions peut-on faire, sans reprendre celles qui ont donné lieu à des amendements dans le cadre du projet de loi ESR ?

L'idée est de « sexuer » les bases de données de l'enseignement supérieur et de la recherche, c'est-à-dire d'introduire un élément de genre dans l'ensemble de ces bases de données pour pouvoir établir des éléments d'information ou des données plus fiables. Il s'agit également d'intégrer un rapport sur le genre au bilan social. C'est l'objectif proposé dans ce premier point.

Deuxième proposition : en cas d'égalité de voix pour une élection, une promotion ou une désignation, donner la préférence à la décision qui favorise le plus la parité. C'est peut-être plus difficile à mettre en place. Vous savez que, dans certaines instances, on donne parfois la voix prépondérante aux plus âgés. Nous pourrions essayer de changer les choses. Certes, je n'insiste pas, mais il y a peut-être des choses à faire évoluer dans ce domaine. Je vois que cela fait débat, c'est parfait, et c'est le but du colloque. L'idée est peut-être aussi d'aller plus loin et d'identifier certains métiers ou certains secteurs où ces objectifs de parité ne sont pas complètement établis.

Troisième proposition : dépayser la procédure disciplinaire dans un autre établissement en cas de harcèlement sexuel. L'idée du « dépaysement » – au sens juridique du terme – était de faire traiter la question dans un autre établissement pour ne pas rester dans un contexte forcément conflictuel et délicat.

Quatrième proposition : mettre en place une charte de la parentalité, c'est-à-dire une charte qui favorise finalement un certain nombre d'éléments comme le télétravail, par exemple, en cas de congé maternité (pendant et après la période de congé). Il s'agit de rappeler aux hommes qu'ils peuvent également bénéficier d'un congé parental, et de prévoir – pourquoi pas – un certain nombre de décharges de service ou des modalités d'allègement de service pour permettre aux femmes, après un congé maternité, de se remettre progressivement à la formation et à la recherche.

La cinquième proposition est plus générale, dans la mesure où elle vise à accompagner les jeunes enseignants-chercheurs, en début de carrière, dans leur vision ou leur approche RH. L'idée est que le jeune chercheur, homme ou femme, puisse disposer en réalité des mêmes informations en termes d'évolution de carrière, de suivi, de promotion et qu'il n'y ait pas un genre plus au courant d'un certain nombre d'informations que l'autre. Le niveau d'information doit être le même pour tout le monde.

Dernière proposition : prévoir une année supplémentaire, pour les femmes ayant eu un enfant, dans la présentation de la carrière pour les dossiers de promotion et de financement. Effectivement, lorsque l'on traite ces dossiers, si l'on compare sur les mêmes périodes, il y a peut-être moins de recherche chez une femme ayant eu un enfant que chez une autre, ce qui peut s'expliquer. Dans ce cas, il faudrait simplement essayer de rétablir l'équilibre en prévoyant une année supplémentaire.

Atelier F

Qualité de vie au travail et politique d'action sociale

Les propositions sont ici au nombre de cinq, avec finalement, une préoccupation assez globale : la prise en compte des risques psychosociaux, ce qui a incité les participants de l'atelier à envisager la formation de l'encadrement au management collaboratif. Il s'agit donc de faire en sorte que les dirigeants et les encadrants puissent prendre en compte cette dimension de risques psychosociaux pour traiter correctement les problèmes qui peuvent se poser. De même, il est nécessaire de prendre en compte ces risques dans les procédures de gestion des personnels, aussi bien d'ailleurs pour les enseignants-chercheurs que pour les autres, avec

RESTITUTION DES ATELIERS EN SÉANCE PLÉNIÈRE

– pourquoi pas – la rédaction de chartes de bonne conduite avec la CPU, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, la CP-CNU (Commission permanente du Conseil national des universités), les organismes de recherche.

Troisième proposition : repenser nos pratiques de relations humaines. C'est un cadre plus large. Programmer une réunion le matin à 7 h 30 ou en fin de journée à 19 h ? Certes, cela n'arrive jamais, mais cela pourrait se produire si tout le monde pouvait s'y rendre sans trop de difficulté. Il s'agit donc de prendre en compte cet élément. Est-ce impératif d'envoyer un e-mail à 3 h du matin en attendant une réponse à 3 h 30 ? Ce sont de bonnes pratiques qu'il faudrait peut-être repenser.

Quatrième proposition : mettre en place une procédure coordonnée de dialogue social dans chaque établissement. Cela ne veut pas dire qu'elle n'existe pas, mais souvent, elle est partagée entre de nombreuses instances différentes (comité technique, CHSCT, etc.). L'idée serait donc d'envisager une vision globale tout en laissant évidemment à chaque instance sa compétence prévue par les textes, mais en essayant de dépasser cette pluralité d'instances.

Cinquième proposition : élaborer une politique d'action sociale élargie à l'environnement social et au travail, portée politiquement, et soutenue par une structure identifiée. La difficulté parfois est d'essayer de trouver le bon positionnement de l'action sociale. Est-ce au niveau de la DRH ? Est-ce ailleurs ? Est-ce dans un cadre plus large ? Là, c'est également à discuter, mais ce sont des pistes de recherches.

Atelier G **Sentiment** **d'appartenance à** **l'université et culture** **commune**

Ici, nous n'avons pas forcément d'éléments techniques à établir. En revanche, des propositions peuvent être faites.

Première proposition : la construction d'une vraie politique RH en partant du sentiment d'appartenance comme préalable et en lien avec l'histoire de l'université. Le sentiment d'appartenance ne se construit pas à partir d'éléments qui vaudraient pour toutes les universités et tous les établissements, mais plutôt à partir de l'histoire de l'établissement dont il faut tenir compte.

Deuxième proposition : la nécessité absolue d'une communication interne dans nos établissements, mais qui ne soit pas simplement la fourniture d'informations, ce que nous sommes plutôt à même de faire. En effet, la communication interne doit être prise comme un outil de transformation et d'anticipation d'un certain nombre de décisions politiques qu'il faut donc faire partager en amont.

Troisième proposition : faire de la « multi-appartenance » de chaque personnel un atout. Derrière ce terme ésotérique, se cache le fait que chaque personnel appartient à une université, à une équipe de recherche, à une composante ou à un service, et que cet ensemble, dans sa diversité, doit être pris en compte globalement dans le cadre d'une politique de ressources humaines.

Quatrième proposition : défendre l'image de l'université comme laboratoire de nos sociétés. Je ne vais pas revenir sur la conclusion de la table ronde qui vient de se terminer, mais l'université est un projet sociétal et inversement, il faut qu'elle puisse donner une image qui soit une image positive, de préoccupation de ses étudiants et de ses personnels.

Atelier H

Mobilité des personnels et formation tout au long de la vie des personnels de l'université

Là encore, de nombreuses propositions ont été faites. Elles sont à la fois des politiques d'incitation et de recommandation.

Première proposition : élaborer un cadrage national des budgets dédiés à la formation des personnels. Éviter les ambiguïtés, l'idée étant qu'il faudrait probablement inciter les établissements à prévoir un budget dédié à la formation des personnels, calculé en pourcentage de la masse salariale. C'est une proposition qui a été faite, sachant qu'il faudra définir ce pourcentage, mais cela représenterait une politique forte en matière de formation, avec un état des lieux précis préalablement dans le bilan social.

Deuxième proposition : simplifier le paysage national de la formation des personnels. Quelquefois, il est vrai qu'il y a une très grande complexité, une lisibilité quasi absente. L'idée serait donc de simplifier le répertoire national des formations, et dans la mesure du possible, de mutualiser les formations continues des personnels.

Troisième proposition : professionnaliser les équipes en charge de l'accompagnement et de la formation. Il faudrait, par exemple, généraliser la présence d'un conseiller mobilité-carrière (CMC) dans les établissements. Certes, c'est fait dans certains, mais pas forcément dans tous. Il pourrait justement accompagner cette démarche de mobilité et de formation.

Quatrième proposition : assurer un suivi individuel des carrières pour tous, enseignants-chercheurs, enseignants et personnels BIATSS.

Cinquième proposition : simplifier les corps et les catégories des BIATSS, augmenter les possibilités de promotion, prévoir un contingent local. Ces démarches sont évidemment longues à mettre en place. Hier, nous avons longuement parlé de la simplification dans les tables rondes de la matinée. Il s'agit, là encore, de simplifier un peu l'ensemble, dans le cadre d'une discussion approfondie préalable. Concernant

l'augmentation des possibilités de promotion, dans les ateliers, nous retrouvons un élément transversal : prévoir un contingent national et un contingent local pour tenir compte de cette double gestion qui existe dans un certain nombre de cas.

Sixième proposition : rendre obligatoire la formation continue des enseignants-chercheurs et des enseignants. Vous savez que c'est également au cœur d'un certain nombre de débats actuels, et en particulier sur la création de certaines écoles. C'est donc un processus qui mérite d'être débattu.

Atelier I

Politique de ressources humaines et prise en compte du handicap

Quatre propositions fortes ont été faites.

Première proposition : développer une approche globale. Il est vrai que, dans les établissements, la plupart du temps, on dispose d'éléments plutôt sectoriels. Il faudrait donc arriver à un projet global qui intègre toutes les dimensions liées au handicap (le logement, les études, les transports, les stages).

Deuxième proposition : prévoir des référents identifiés et un bonus incitatif pour des projets venant des composantes ou des services, que l'on essaierait de discuter dans le cadre du dialogue de gestion. Il s'agit d'élargir la notion d'« unité déductible ». Cet enjeu est très important pour nous. En effet, nous sommes au sein de la fonction publique, et dans ce cadre, nous devons employer des personnes handicapées à hauteur de 6 % (au moins) de notre effectif total. Dans le même temps, il y a la possibilité de prendre en compte des dépenses à hauteur de 50 % pour tout ce qui contribue à une politique de prise en compte du handicap.

Troisième proposition : hiérarchiser les obligations d'emploi. On a le dispositif PACTE (Parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière et de l'État), les postes « fléchés » (avec un

RESTITUTION DES ATELIERS EN SÉANCE PLÉNIÈRE

profil précis) Défense, la loi Sauvadet, le handicap. Le problème est que ces obligations d'emploi – pour faire un mauvais jeu de mots – sont toutes obligatoires. Il faudra alors identifier celles qui sont prioritaires à un instant donné, ou en tout cas, établir certaines priorités, et pourquoi pas le handicap, puisque les établissements peuvent évidemment estimer que c'est absolument indispensable dans leur construction de politique de ressources humaines.

Quatrième proposition : développer des partenariats, avec les lycées – pour qu'il y ait une continuité dans la démarche, avec des parcours cohérents –, avec les collectivités territoriales et les entreprises – pour assurer des parcours par la suite dans les insertions professionnelles –, et avec les fondations. En effet, dans la plupart des cas, il y a eu des démarches intéressantes au niveau des fondations, qui ont véritablement accompagné le dispositif de politique de ressources humaines, s'agissant du handicap.

Atelier J

Influence du numérique sur les métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche

L'idée est de proposer là aussi un certain nombre d'orientations et de recommandations. Premièrement, définir un schéma directeur de l'offre numérique au cœur du projet d'établissement, avec des objectifs, et éventuellement dans le cadre d'un réseau d'établissements.

Deuxièmement, organiser un plan de formation des enseignants à la pédagogie et aux outils numériques. Finalement, nos métiers évoluant, il est logique que nous ayons besoin de formation dans ce domaine (supports, utilisation, aide à la pédagogie, etc.). Je pense qu'il y a ici pas mal de réflexions à mener.

Troisièmement, prévoir des cadres généraux pour la production de ressources numériques et pour l'accompagnement des étudiants dans l'utilisation de ces ressources. Peut-être serait-il intéressant de

réfléchir à la notion de « pluriannualité » des services enseignants, puisque parfois, il y a un investissement très fort pendant un an ou deux, dans la production de ressources numériques. Donc, à ce moment-là, il serait peut-être utile de pouvoir lisser des services enseignants sur plusieurs années, même si cela se pratique déjà.

Quatrièmement, mener une réflexion CPU/ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche sur les compétences et métiers adaptés au développement des usages numériques pédagogiques et sur la prise en compte de l'innovation pédagogique dans la carrière des enseignants-chercheurs. Finalement, il faudrait considérer la globalité des missions qu'assument les enseignants-chercheurs, et aussi d'ailleurs d'autres catégories de personnels, et en tenir compte dans l'évolution des carrières.

Cinquièmement, si l'on veut vraiment valoriser l'innovation pédagogique, on pourrait ajouter un item « ressources numériques » dans les formulaires d'avancement pour les promotions et répondre à la question suivante : en quoi avez-vous contribué à l'offre ou au développement du numérique dans l'établissement, ou au niveau national ?

Cette synthèse est évidemment « à plat ». Ces premiers éléments sont une vue d'ensemble des propositions que vous avez faites lors des ateliers, avec sans doute un certain nombre d'oublis.

Merci beaucoup pour votre implication.

Guy Cathelineau

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ RENNES 1

Merci beaucoup, Hélène, pour la présentation de ces propositions extrêmement nombreuses et riches, qui vont maintenant être approfondies par la CPU. Je pense que Jean-Loup Salzmann en parlera ce soir dans ses conclusions.

Nous avons maintenant terminé cette matinée. Merci à vous.

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

Guy Cathelineau

PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ RENNES 1

Mesdames, messieurs, chers collègues, je vous propose de commencer ce dernier après-midi. Nous ne pouvons terminer ce colloque sans avoir un regard européen. Ce regard européen va être apporté par Madame Maria Kristin Gylfadottir – commissaire européenne à la direction générale de l'éducation et de la culture – sur deux sujets qui sont évidemment des sujets importants, qui ont déjà fait l'objet de discussions lors des tables rondes et des ateliers, puisqu'il s'agit de la mobilité des personnels et de la formation tout au long de la vie. Je vais céder immédiatement la parole, et je vous remercie. *Thank you.*

Maria Kristin Gylfadottir

EUROPEAN COMMISSION, DG EAC (EDUCATION AND CULTURE)

Good afternoon to you all, and thank you for that kind introduction. I am a national expert working in higher education policy and the Erasmus programme at the European Commission. I am a member of the Unit for Higher Education where I am responsible for mobility policy. I am therefore very pleased to be here today to discuss what we are doing with respect to staff mobility. I apologise for speaking in English but my French is probably as good as your Icelandic would be! My aim today is to present the European Commission's vision for the future role of higher education in Europe, in particular, the importance of human resource development in promoting economic growth and societal development. The focus of your annual conference – Human Resource Development and Lifelong Learning of Staff in Higher Education in Europe – is a timely one.

European Vision for Higher Education

Not so long ago our Commissioner, Androulla Vassiliou, set out her vision for the type of higher education that is needed in Europe. Her message was strong but simple. We need systems that are diverse, inclusive, linked to the needs of business and the labour market, that feed the development of our regions and that help create articulate, engaged citizens on which our democracies

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

depend. We need to do this in a time of considerable and multifaceted challenges: the economic crisis, changing world demographics, and the emergence of new competitors, technologies and modes of working. All these challenges mean that Europe can no longer assume that it is in the lead. On the contrary, we need to become more outward looking and more innovative. We need to put our societies on a sustainable footing for the future. We must do this in the context of the huge international expansion of higher education.

Europe therefore needs a diversity of institutions that perform well across the variety of missions of higher education. In that way, students can benefit from the best and lay the foundations for a productive and entrepreneurial workforce, world class research, and innovation across the economy. We all share the responsibility for achieving this vision. We see Europe's role very much as one of providing support for what you are trying to achieve.

Although the European Union does not have a direct role in policy making and education, nor in developing human resource or lifelong learning policies, we do have a role in providing support to member states in developing their own policies and facilitating access for a diverse group of people including staff in European higher education.

I would like to focus on three matters. First, I would like to explain the EU/Bologna policy objectives and tools in supporting human resource development. To that end, I will also present some key conclusions of a new study on the availability of national policies and programmes for the mobility of staff. Second, I would like to discuss why and how staff mobility should be more greatly integrated into your own institutional reality, as we see it from the Commission's point of view. Third, the tools, mechanisms and programmes we have at our disposal to provide support for development in this area.

EU/Bologna Policy Objectives

Over the past decade, the promotion of international student and staff mobility has become a major policy issue for the European Union. Of course, large scale mobility programmes such as Erasmus have been in existence for 25 years, and ambitious mobility targets (the 20% target) have been set at the European level to ensure that more European students and staff become

internationally mobile. In 2000, the Council of Ministers adopted an action plan for mobility as a key tool in facilitating the construction of a genuine European area of knowledge.

The plan had three stated objectives:

- Define and democratise mobility in Europe;
- Promote appropriate forms of funding;
- Increase mobility and improve its conditions.

This action plan specifically mentions «training of teachers and administrative staff involved to become genuine mobility organisers» as a priority area.

Following this, the European Quality for Mobility Charter was issued in 2006. Mobility was highlighted in Education and Training 2020 and is the main pillar of the new education programme 2014-2020, *Erasmus for All*. Mobility is also highlighted in the Framework Research programme, for which the opening up of global mobility was a particular emphasis in 2002. Removing obstacles to mobility and improving conditions for young researchers to be mobile is the objective of the European Research Charter and Code of 2005. We are still working on the improvement of this charter as we have identified considerable gaps in its implementation, in particular, when it comes to the portability of social security and the recognition of mobility activities towards the career advancement of young or established researchers. Mobility activities are also highlighted in the agenda for modernising higher education from 2011. As in many other European (and indeed national) level policy documents, the focus is most often on students and not on academic staff.

Within the Bologna Process, mobility has been one of the main pillars from the start. All of the communiqués that are adopted by ministers every two years refer to student mobility. However, very few refer to staff mobility. The Leuven Communiqué of 2009 is a notable exception, with an entire paragraph devoted to staff mobility and goals set for staff mobility from 2010 to 2020. It refers to teachers, researchers and non-academic administrative staff. It outlines the value of staff mobility for the development of institutions and improving the quality of education.

In Bucharest last year, the Bologna ministers adopted a new mobility strategy: «Mobility for Better Learning». The ministers call on higher education institutions to adopt and implement their own internationalisation strategies, pay attention to mobility and the

international competence of staff, improve recognition of staff mobility activities, and provide more incentives to participate in internationalisation.

Integration of Staff Mobility into Institutional Strategies

What do we know about the extent to which staff mobility is exercised? We do not know enough. Discussions on staff mobility are ongoing but difficult. The concept of staff mobility has not been defined at the European or universal level. It can cover many different forms and purposes. The Bologna Working Group on Mobility, of which I am a member, has discussed whether mobility can also include permanent mobility as well as short-term staff mobility. We do not have any data at the European level on the extent of staff mobility. Scattered information is available in Eurostat but the only comprehensive data set on staff mobility comes from Erasmus.

In the last Bologna implementation report from 2012, only 3 countries out of the 27 included staff mobility in higher education in their national strategy: Belgium, Flanders, and Slovakia. France is also included but has no specific national policy on staff mobility. 6 countries have issued quantitative targets to measure progress. A new, unpublished study by Euro DC on 25 countries examines the extent to which countries have national policies and measures on staff mobility in higher education. Fewer than half of the countries have such policies. 3 countries have policies and quantitative targets: Finland, Lithuania, and Slovenia. 11 countries stated that they had national policies to achieve specific goals, but they did not have any targets. 6 countries out of the 25 examined did not have any policy goals for staff. In the French case, the promotion of staff mobility forms part of the strategy for the development of higher education and research.

National programmes for staff mobility exist in half of the countries, both for attracting staff and sending staff out. Funding mostly comes from ministries or research council foundations. The duration of these activities can be from a few days to two years. All countries say that they have scholarship programmes based on bilateral agreements. A number have multilateral or regional cooperation programmes. Sabbatical/scientific leave is

another way of fostering mobility.

As to the types of higher education staff targeted in the national programmes, in some cases staff groups are not differentiated. The two groups most often mentioned are, first, researchers and, second, teaching staff. Doctoral candidates make up a third group, but can be treated as either students or staff according to the country. Only a handful of countries explicitly mention other staff such as non-teaching, administrative staff or those who work in financing. Support for such staff appears to be available only at the European level through the Erasmus programme. Generally speaking, the authorities that finance staff mobility also monitor those same activities. However, given how autonomous higher education institutions are, there is very little monitoring of the activities. Funds are provided to researchers and staff for their mobility but very little data is collected on the impact of those activities. Very few countries have reward mechanisms for mobility activities. There is little evidence available that those who actively engage in mobility are appropriately rewarded for their efforts.

Within the Erasmus programme for staff mobility, we have been providing mobility support for teaching staff since 1997. Since 2007, we have provided mobility support for non-academic staff. In the last five years, we have seen a considerable boom in the staff training category, moving from 3,000 to 13,000 in the last academic year. This also demonstrates that there is a demand for the financing of non-academic staff. I met with the French national agency a few days ago and they advised that the trend was completely different in France, with fewer higher education staff being mobile since 2009. That was of concern to them and they have therefore just conducted a study on why staff are less mobile than in the past.

Are there visible benefits and impacts to supporting mobility of higher education staff? The benefit for an individual can be refreshment, renewal and enthusiasm; greater confidence; improvement of language skills; acquisition of specific know-how, good practices and transversal skills; establishment of new contacts for cooperation, research networks, and company cooperation; and improvement in the quality of teaching and research.

Is it only the individual that benefits from staff mobility or do institutions also benefit? The most usually cited

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

benefit here is exchange and collaboration through the development of joint degrees, partnerships, and research network. Participation in mobility programmes can also help attract highly talented staff. It helps promote the institution and increase its visibility outside of the country. It helps acquire staff with international experience, intercultural skills and a global outlook. That is important for both the individual and the institution, which engages in «internationalisation at home». It helps internationalise the institution, provides support for the quality of student mobility, and is a mutual learning source for inspiration and research collaboration. Finally, it helps facilitate an improvement in the quality of research and teaching.

The three overall benefits of staff mobility for an institution are (a) attractiveness of the European higher education area, (b) internationalisation and modernisation, and (c) more open and larger science.

However, there are also obstacles to staff mobility. Three recent surveys show that, first, those on mobility are rarely replaced, and still have to complete their full time schedules. Second, recognition of periods abroad and career advancement as a result of mobility is also considered an obstacle. Third, the level of financing or the accessibility to funding is not sufficient.

Therefore, despite all the demonstrated benefits of staff mobility, the institutional realities are quite different. Staff mobility only takes second place after student mobility and the mobility of researchers. That seems to be the institutional reality. Often staff mobility is driven by external funding, for example the Erasmus programme, or the proactivity of individual staff. There is very limited discussion on staff mobility within institutions, and it is only rarely integrated into the mission or internationalisation strategy of a university. Levels of institutional preparedness are low. Service and support mechanisms are generally available for student mobility but not for staff mobility. International recruitment is not a reality for every institution. Nor is international experience necessarily valued, and very little use is made of mobile international staff. Last but not least, the data are insufficient. In some cases, staff do not want to be monitored on what they do abroad.

How can we improve international staff mobility? At the European level, we believe that if we want to improve international staff mobility it is imperative to make this part of the institutional strategy or mission. It should be clearly stated who benefits from the activity, comparing

institutional and individual benefits. Is meeting institutional targets more important than professional development? Staff mobility should also be part of the institution's human resources policy, with a focus on individual professional development. That would also have a positive effect on the willingness to participate in mobility programmes. Within Erasmus, we see the same staff being mobile over and over again. When it comes to non-academic staff, it is almost exclusively the international coordinators who participate in such programmes. More effective mobility could also be achieved through outcomes that are measurable and the subject of reward systems. In the new *Erasmus for All* programme, we recommend that the recognition of staff mobility is clearly stated. We ask institutions that are applying for a new Erasmus University Charter to state how they recognise these activities.

European Tools to Support Human Resources Policy

We do not have a direct role in developing human resources policies at the national level. Last year we set up a high level group to focus on key priority areas for the modernisation of higher education. Excellence in teaching was the first focus area. Studies have shown there is a need to readjust the balance between research and teaching in European higher education. We can also see this imbalance when we look at mobility activities, with researchers rather than teachers generally targeted for mobility.

On 18 June 2013, the high-level group led by Mary McAleese, former Irish President, will publish its recommendations for actions. I am not at liberty to share all their recommendations with you but they will clearly focus attention on the following areas. First, they will recommend that pedagogical or didactic training should be compulsory for all higher education teaching staff. This will ensure they better meet the needs of a very diverse and very different student population than in the past. It will also help to engage in new ways of learning. Second, they will recommend the development and implementation of holistic internationalisation strategies. Those strategies should be integrated into the mission of the institution. Third, they will recommend that EU funding programmes be prioritised on partnerships that promote new learning and teaching

methodologies. Fourth, they will recommend providing young researchers an opportunity to gain professional teaching qualifications, for example through initiatives like the Marie Curie Programme.

The Erasmus For All Programme

You will be seeing much more in the next few months on the *Erasmus for All* programme. We expect the Council to reach agreement on the budget for the programme in October 2013. For the new Education Programme 2014-2020, we propose a single, integrated programme. For higher education, this means that we will integrate a number of different programmes for which we have provided financing – for example, the Tempus programme and several bilateral programmes with different parts of the world – into one comprehensive framework. Instead of focusing on different sub-sectors, we have created a 3-pillar programme based on (a) learning mobility, (b) cooperation projects, and (c) policy support.

Our proposed budget amounts to €19 billion, which represents a 70% increase. You are all aware of Europe's budgetary problems and it is unlikely that that amount will be approved. Hopefully, however, we will obtain a 20-25% increase over the last budget.

Learning Mobility

In terms of the learning mobility of individuals, we will not see many changes. However, an international dimension will be integrated into the programme. Institutions can now apply for funding to send students and staff to countries outside of participating countries. They can also use the funds to invite staff or students to study or teach at their institution. This is an exciting prospect but I have to warn you that the budget for this will be limited.

We will continue with grants for joint masters courses as they exist today under Erasmus. Doctoral courses will be moved to the Marie Curie Programme. A further innovation we are proposing is a Master Student Loan Guarantee to facilitate mobility for students who want to study for their masters abroad. This initiative is still being debated in the Council.

With respect to staff mobility, we will try to focus greater attention on increasing the level of grants.

Cooperation Projects

Strategic partnerships are a new pillar under Erasmus. They will enable us to provide support for structured and long-term cooperation among different institutions and with key stakeholders (regional authorities or companies). Strategic partnerships will be able to support programmes of up to 3 years that are focused on reform issues such as the quality of teaching and learning. They will also have the possibility of providing support to long-term staff mobility.

Policy Support

Policy support actions are mainly co-financed through the national ministries, and can take the form of peer reviews, mutual learning activities and different types of thematic networks. The activities we currently finance under centralised actions will be decentralised under the strategic partnerships. That should make access to the programme easier and simpler.

Under the Marie Curie Programme, we are proposing the same types of activities, with an emphasis on the transfer of skills to young researchers and their career development. For France, the European Industrial Doctorate might be of interest as there are more engineers and fewer doctors than in Germany, for example. We are proposing a 21% increase to the budget here, to €6 billion, but that is unlikely to be fully obtained. French organisations have obtained €333 million since 2007 through the Marie Curie Programme. Your institutions and individuals have participated a total of 1,382 times in the programme, a considerable figure.

European structural funds represent approximately one-third of the European budget. For a long time, they have provided a potential source of investment in national education systems, both for infrastructure and education. In the previous programme periods, we did not successfully manage to link what was being funded under structural programmes and what was being funded under education and research programmes. Going forward, we aim to change that. Two targets specifically focus attention on education: investing in education, skills and lifelong learning; and strengthening research, technological development and innovation. We are particularly interested in that. Through the structural funds, attention is being directed towards certain areas: improving the quality, efficiency and openness of tertiary education, and activities with

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

higher education institutional involvement. There will therefore be a possibility under the structural funds to work in higher education related projects.

Conclusion

At the policy level (both at the EU level and at the Bologna level), the political imperative of mobility is quite apparent. Mobility continues to be high on the policy agenda both for economic and societal reasons. However, when it comes to staff mobility, the focus has not been as apparent as it has been for student mobility. In the new programme round, we therefore aim to change that.

We have a weak database. We are not collecting enough data on this activity, and we are not monitoring the activities as actively as we should.

There is a general consensus on the benefits of staff mobility for the improvement of the quality of research and teaching, for improving student mobility, and for offering internationalisation at home. There are some obstacles in the way, but we do not consider them as major issues. There is a funding issue, and there are some regulatory issues (social security and pension rights). More importantly, if you are engaged in short-term mobility, the lack of recognition is the main obstacle you face.

The main drivers for mobility activities are funding provisions, the availability of funds, and individual interest. We see institutional responsibility as strategic. Where institutions have internationalisation strategies, the mobility of staff should be integrated into those strategies along with student mobility.

Will there be a greater focus on staff mobility in the future? We believe so because all categories of staff working in higher education institutions are an important element of and driver for internationalisation, and for new ways of collaborating.

Thank you.



PRÉSENTATION DES CONCLUSIONS DU COLLOQUE

PRÉSENTATION DES CONCLUSIONS DU COLLOQUE

Jean-Loup Salzmann

PRÉSIDENT DE LA CPU, PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ
PARIS 13

Madame la Directrice générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle – chère Simone Bonnafous –, Monsieur le Directeur général pour la recherche et l'innovation – cher Roger Genet –, Madame la Sénatrice – chère Dominique Gillot –, Monsieur Bernard Pouliquen, représentant de la région Bretagne, mesdames et messieurs, et chers collègues, nous voici arrivés au terme du colloque 2013 de la CPU. Je vais donc appeler à me rejoindre les femmes et les hommes qui font le déjà célèbre colloque de Rennes.

Autour d'Hélène Pauliat qui a accepté d'assurer la coordination, de Jean-Emile Gombert et Guy Cathelineau qui nous ont accueillis d'une seule voix et qui nous ont si magnifiquement reçus, j'invite tous les intervenants aux différentes tables rondes, les animateurs et rapporteurs des ateliers, les membres du comité de pilotage, les permanents de la CPU, les équipes de Rennes 1 et Rennes 2, à venir témoigner autour de moi que, à la CPU comme dans nos établissements, toutes nos actions sont le fruit d'un travail collégial, de la mobilisation de tous les talents, de toutes les complémentarités qui concourent au service public de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Je voudrais tout particulièrement saluer la dynamique exceptionnelle qui s'est manifestée au sein du comité de pilotage, qui explique certainement le climat vraiment spécial de ce colloque, qui restera dans les mémoires de chacun. Je vous demande de les applaudir !

Avant même que les conclusions ne soient présentées, le colloque de Rennes s'inscrit déjà comme l'un des « grands » colloques de la CPU... comme il y en a un chaque année !

C'est vrai pour la qualité du cadre, de l'accueil, pour la diversité de la météo, qui a relevé le défi de faire plus fort que la neige à Marseille l'an dernier !

C'est vrai pour l'intensité de la participation et la qualité des échanges qui devaient beaucoup au choix du thème, qui concerne et interpelle chacun d'entre nous ; pour l'intérêt des interventions, qui ont su mêler les regards extérieurs, étrangers ou extérieurs au monde universitaire, nous permettant de mieux mesurer nos spécificités, et l'attachement que nous voulons avoir pour certaines valeurs, mais aussi la très grande diversité des points de vue des acteurs internes à nos

établissements.

C'est vrai aussi et surtout parce que les points de vue qui s'expriment à la CPU, les travaux que nous conduisons dans nos colloques, année après année, reflètent la diversité de nos établissements, la complémentarité des acteurs qui les composent, entre lesquels il revient aux présidents, avec leurs équipes et les instances de nos établissements, de proposer les points d'équilibre et les mesures qui nous permettent de mieux remplir les missions du service public national d'enseignement supérieur et de recherche auquel nous sommes fiers de concourir.

Ce n'est donc pas un hasard si, chaque année, les colloques de la CPU retiennent l'attention et s'ils ont contribué à inspirer et à façonner le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche. Les effets peuvent ne pas être immédiats, mais 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.

Les thèmes et les lieux de nos rencontres ont été des plus variés : le doctorat à Nancy, l'Europe des universités à Bruxelles, la licence à Toulouse (installant dans le paysage le fameux bac-3/bac+3), l'université dans ses territoires à Brest (déjà la Bretagne !), l'autonomie à Lille, la pédagogie à Lyon, sans oublier le colloque de « veille d'élections présidentielles » en 1995 à Arras, celui de 2007 à Metz, celui de 2012 à Marseille... Jean-Pierre Finance m'a rappelé que c'était lors d'un des premiers colloques auxquels il a participé, en 1975 à Villard-de-Lans, qu'avait été proposée pour la première fois la démarche de contractualisation entre l'État et les universités.

En 2003, il y a dix ans exactement, le colloque de la CPU à Poitiers avait porté sur... les personnels des universités ! C'était il y a un siècle. La réflexion y avait été plus libre, les propositions plus hardies, mais il est vrai qu'à l'époque, nous n'étions pas comptables de notre masse salariale, et que la règle du décideur-payeur ne s'appliquait pas à nous.

Après le passage progressif aux responsabilités et compétences élargies de l'ensemble de nos établissements, pour certains depuis quatre ans, nous avons pris la mesure des enjeux et des difficultés de la maîtrise de la masse salariale, de sa sécurisation. Nous avons pris la mesure, aussi, de la nécessité de disposer de marges de manœuvre – et de les inscrire dans la durée –

pour conduire des politiques de ressources humaines. Nous savons désormais que le seul contrat qui vaille 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 des ressources humaines des universités de demain.

Nous sommes conscients du contexte difficile et l'inquiétude peut parfois prendre le pas sur la confiance. La diminution de nos moyens risque de nous obliger à revoir à la baisse nos ambitions et à décevoir les attentes – qui sont grandes – des femmes et des hommes qui font l'université. Ce serait contraire aux objectifs que nous assigne la nation en termes de réussite des étudiants, d'insertion professionnelle, d'amélioration de notre recherche, et donc en termes de participation au redressement économique de notre pays. Il ne s'agit pas de renoncer à l'autonomie des universités, de nous placer sous la dépendance financière de l'État. Nous voulons avant tout marquer notre attachement au service public national de l'enseignement supérieur et de la recherche – maintes fois réaffirmé, l'an dernier à Marseille, cet automne dans nos contributions aux Assises, et depuis quelques mois dans le cadre de la préparation de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche –, notre attachement au statut de fonctionnaires d'État pour les personnels qui exercent des missions permanentes dans nos établissements, avec toutes les responsabilités de gestion que nous devons pouvoir exercer pour mettre en place de vraies politiques de ressources humaines au niveau de nos établissements.

Avant d'énoncer nos propositions, je tiens à rappeler les principes qui ont guidé nos travaux préparatoires au colloque, comme les réflexions que mène la CPU depuis plusieurs années :

– Nous ne voulons pas d'une régionalisation des universités et d'une tutelle des régions sur nos personnels et nos budgets, que, d'ailleurs, les régions ne proposent pas.

– Nous ne voulons pas renoncer au statut de fonctionnaire d'État pour un statut de contractuel pour toutes les fonctions permanentes de nos universités, même si c'est parfois un mouvement qui gagne plusieurs pays européens.

Ce sont ces deux principes, attachement à une fonction publique d'État et sécurisation de la masse salariale, qui forment la toile de fond des propositions que je vais maintenant vous présenter :

Proposition 1

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

Cela peut paraître une évidence, mais cela n'en est pas une. Trop longtemps, la formation des personnels à l'université s'est résumée à des préparations au concours pour leur permettre de passer d'un grade à l'autre. Souvent, nous n'avons pas pensé à accompagner les personnels dans le développement de toutes leurs qualifications pour qu'ils puissent suivre cette formation et l'utiliser tout au long de leur carrière. Pour cela, il va falloir évidemment s'appuyer sur toute une série de structures autour de nous. Je pense aux écoles supérieures du professorat et de l'éducation (ESPE) qui vont bientôt participer à la formation des enseignants du supérieur. Je pense également à l'École supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESEN) et bien entendu à l'Amue (Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche). Il faut aussi utiliser pleinement la validation des acquis de l'expérience (VAE). À l'université, nous nous targuons de former nos étudiants aujourd'hui pour toutes les évolutions de leur métier dans les dix années qui vont venir. Il faut que nous fassions également cet effort pour nos personnels. Nous, universités, nous devons être exemplaires, c'est notre responsabilité sociale. Pour cela, il faudra qu'un pourcentage minimum de notre budget dédié à la masse salariale soit sanctuarisé pour la formation professionnelle de nos personnels.

Proposition 2

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

Je pense que cela se passe de commentaires. Il suffit de regarder le maquis des primes que, par exemple, nous pouvons offrir à nos personnels enseignants,

PRÉSENTATION DES CONCLUSIONS DU COLLOQUE

de regarder la complexité de la prime de fonctions et de résultats (PFR), de regarder la difficulté qu'il y a à mettre en œuvre une politique de nouvelle bonification indiciaire (NBI) dans une enveloppe fermée, pour se rendre compte que cette proposition coule de source. Mais, comme l'a dit le président de la République, il va falloir un choc de simplification.

Proposition 3

Concilier une vision stratégique centralisée avec un management professionnel de proximité.

Dans une période où les universités se regroupent, vont former des communautés, vont fusionner, dans une période où nous avons des antennes à distance, il est bon de se pencher sur le rôle stratégique d'un côté et le service de proximité de l'autre. Il est évident que, dans le cadre d'une université fusionnée, tout ne peut pas se faire au niveau de la présidence de l'université ou au niveau de la direction générale des services. Il est évident aussi que les fonctions stratégiques ne peuvent pas se faire dans les sites décentralisés. Il faut donc avoir une politique ambitieuse, et extrêmement précise pour que les fonctions de proximité se fassent « à proximité », et que tout ce qui est stratégique remonte au niveau central. Croyez-moi, ce n'est pas évident lorsque l'on essaie de mettre en pratique ce genre de proposition. Néanmoins, c'est celle que nous faisons.

Proposition 4

Encourager la mobilité de tous les personnels et prévenir l'endorecrutement.

Alors, là aussi, tout le monde est d'accord pour dire qu'il faut limiter l'endorecrutement. Quand il s'agit de le faire, c'est déjà beaucoup plus difficile. Il va falloir multiplier les incitations plurifactorielles pour lutter contre l'endorecrutement, principalement pour les maîtres de conférences. Il faut pouvoir promouvoir un droit nouveau : celui du détachement – sur des durées limitées, par exemple trois ans – de tous les enseignants-chercheurs qui désirent aller dans un autre établissement, sous réserve évidemment de l'accord des deux établissements, et après une durée minimale, par exemple trois ans d'ancienneté dans l'établissement. Cette possibilité de détachement va permettre aux collègues de voir ailleurs, d'enrichir leur cursus et leurs compétences. Aussi, s'ils le souhaitent, ils pourront postuler à un poste permanent dans ce nouvel établissement. Quelque part, c'est l'antidote

à l'endorecrutement. Donner plus de lisibilité à la cohérence et à la mobilité, au parcours des personnels BIATSS au sein de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur. Et puis, comme l'a dit l'intervenante précédente, il faut penser à la mobilité internationale. C'est un des gages de notre réussite et de notre visibilité internationale.

Proposition 5

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

Une parité à tous les niveaux décisionnels de l'établissement. Une proposition électorale : en cas d'égalité de deux listes, c'est la proposition favorisant le mieux la parité qui sera retenue avant la proposition liée à l'âge. Et puis, une proposition de bon sens : dépayser les procédures disciplinaires en cas de harcèlement sexuel, mettre en place une charte de la parentalité, favoriser le télétravail en cas de maternité, congé parental homme, décharge de service après maternité ; c'est toute une série de propositions qui demanderont à être enrichies, mais qui sont indispensables.

Proposition 6

Aligner les règles de déroulement de carrière des PU-PH (professeurs des universités-praticiens hospitaliers) et MCU-PH (maîtres de conférences des universités-praticiens hospitaliers) sur les PR (professeurs) et MCF (maîtres de conférences) et celles des MCF HC (maîtres de conférences hors classe) et PR2 (professeurs de 2^e classe).

Vous savez qu'en 2009, des règles ont été faites pour raccourcir un certain nombre d'échelons, des MCF, PR2, PR1. Elles n'ont pas été suivies, ni pour les MCU-PH, ni pour les PU-PH, ni pour les MCF HC. Nous proposons évidemment de les aligner sur la proposition la plus favorable. Nous proposons également que les MCU-PH n'aient plus que deux grades, comme les MCF, et nous proposons aussi que – comme pour les PR et les MCF – les MCU-PH et les PU-PH aient 50 % des promotions distribuées en local, et qu'ils bénéficient aussi de la voie spécifique de promotion, pour par exemple les doyens et les présidents PU-PH.

Proposition 7

Faire de l'université un modèle d'intégration citoyenne en matière de handicap.

Il va falloir changer de logiciel, passer de l'obligation

d'emploi de personnes en situation de handicap, au principe de l'égalité des chances. L'université doit être le moteur d'une politique intégrée, de formation, d'accessibilité et de recherche, qui permette à chaque étudiant et à chaque personnel d'avoir les mêmes droits que les autres. Nous, à l'université, nous avons une chance formidable : nous avons des laboratoires de recherche extrêmement performants qui travaillent sur des sujets qui sont liés au handicap, en robotique, en informatique, en cybernétique, en sociologie. Il est absolument indispensable que nous mettions au service de nos personnels et de nos étudiants handicapés l'ensemble des ressources qui sont sorties de nos laboratoires.

Proposition 8

Avoir une charte de bonne conduite RH pour les personnels contractuels, harmonisée avec celle des EPST (Établissements publics à caractère scientifique et technologique).

Les EPST, évidemment, sont en avance sur nous là-dessus, probablement parce qu'ils avaient peut-être plus de problèmes. Il va falloir que nous ayons une charte de bonne conduite qui va notamment concerner la transparence des procédures de recrutement, la procédure d'entretien avec l'agent, la discussion des rémunérations, le suivi des contractuels dans le bilan social. Comme l'a dit Vincent Berger, nous sommes tous responsables et nous devons tous, collectivement, trouver des solutions.

Proposition 9

Mettre en place une voie spécifique de promotion des maîtres de conférences en professeurs.

Nous avons, chacun dans nos universités, un (ou plusieurs) maître de conférences qui s'est investi dans des fonctions particulièrement importantes au sein de l'établissement. Il existe, pour les anciens présidents, une voie spécifique de promotion des maîtres de conférences en professeurs. Il faudrait qu'il y en ait une pour les maîtres de conférences qui ont eu un investissement spécifique. Un contingent national pourra être établi annuellement et distribué aux établissements. Les conseils académiques feraient ainsi des propositions fondées sur l'investissement des maîtres de conférences, sur des critères d'investissement : pédagogie, formation, insertion professionnelle des étudiants, pilotage,

diffusion de l'information scientifique, etc. Et que l'on ne dise pas ensuite : « Ah oui, mais s'ils n'ont pas passé l'habilitation à diriger les travaux de recherche, ils ne pourront pas diriger une thèse. » Ils ont dirigé des composantes pendant dix ans, et ils ne seraient pas capables de diriger une thèse ? Cela m'étonnerait.

Proposition 10

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

Pour les enseignants du second degré, ce serait parfaitement dans la logique du bac-3/bac+3. Il est normal de valoriser les missions des enseignants du second degré et de reconnaître leur implication dans la réussite en licence, grâce à un suivi efficace des élèves et des étudiants. Je pense qu'il serait absolument normal de pouvoir récompenser ces investissements.

Proposition 11

Élaborer une politique d'action sociale, élargie à l'environnement social au travail, politiquement portée et soutenue par une structure identifiée.

Il est important que les établissements aient une politique d'action sociale qui leur soit propre, et cette politique doit nécessairement se positionner au niveau de la DRH.

Proposition 12

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.

C'est l'introduction du numérique dans la formation des personnels. C'est absolument indispensable. Je pense que cette proposition, comme les onze précédentes, devrait pouvoir être retenue.

Et maintenant ? Il est d'usage que les propositions de la CPU, élaborées « à chaud » à l'issue de nos travaux, fassent l'objet d'un examen et d'enrichissements dans nos commissions avant d'être adoptées en séance plénière.

Cette démarche – qui illustre la collégialité et la démocratie auxquelles nous sommes attachés, à la CPU

PRÉSENTATION DES CONCLUSIONS DU COLLOQUE

comme dans nos établissements – sera complétée cette année, compte tenu du thème de notre colloque. Avant de les adopter en assemblée plénière, nous soumettrons ces propositions à la discussion bilatérale avec les organisations représentatives des différentes catégories des personnels, de manière à les enrichir du point de vue national des différentes organisations. Nous inviterons aussi tous les présidents qui le souhaitent à mettre ces propositions en débat au sein de leurs établissements, de manière à les enrichir de la diversité des points de vue des établissements au niveau local.

Les propositions de notre colloque ne sont pas toutes dans les douze propositions, et les douze propositions ne sont pas toutes issues des deux jours du colloque, mais c'est un ensemble qui sera proposé à la discussion. Notre assemblée plénière sera mieux éclairée et nous nous assurons ainsi que nos propositions reflètent bien, au-delà des travaux préparatoires du colloque et des débats de Rennes, les points de vue, les attentes, les recommandations de la communauté universitaire, dans la diversité de ses composantes et de ses sensibilités.

Comme l'a rappelé Hélène Pauliat en ouvrant nos travaux, nous sommes à un moment charnière, au

commencement de l'élaboration des politiques de ressources humaines de nos établissements, à la veille des changements que va introduire la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche, avec la mise en œuvre des politiques de sites.

Aussi, ai-je la curieuse impression que les conclusions de ce colloque n'en sont pas vraiment, qu'elles marquent plutôt le commencement d'un engagement durable de la CPU, des équipes de direction des établissements et des composantes, des instances de nos établissements, pour la construction de politiques de ressources humaines au service des missions de nos universités qui sachent reconnaître, valoriser et susciter les actions de chacune des personnes qui les composent. Je tiens à souligner le rôle clé des directions des ressources humaines et des directions générales des services. Je veux publiquement les en remercier.

Alors, oui, sans doute, le colloque de Rennes s'inscrira comme un grand colloque de la CPU, le moment où auront commencé de s'inventer une politique universitaire ambitieuse de ressources humaines et la reconnaissance des hommes et des femmes qui font les universités de demain !

Merci encore à tous les participants, et bon retour !

The background is a solid teal color. On the right side, there are several overlapping, curved, lighter teal shapes that resemble stylized waves or the pages of a book, creating a sense of movement and depth.

21 PROPOSITIONS POUR DESSINER LES POLITIQUES RH DES UNIVERSITÉS DE DEMAIN

21 PROPOSITIONS POUR DESSINER LES POLITIQUES RH DES UNIVERSITÉS DE DEMAIN

Lors de leur réunion du 20 juin 2013, les membres de la CPU ont adopté les grands principes qui suivent, 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.

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 personnels¹.

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 recrutement².

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 permettre 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. 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)³.

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,

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

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

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

21 PROPOSITIONS POUR DESSINER LES POLITIQUES RH DES UNIVERSITÉS DE DEMAIN

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 recherche⁴.

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 rencontres⁵.

Les fonds structurels européens, gérés par les régions, devraient favoriser la mobilité des étudiants et des scientifiques, la construction de réseaux européens d'universités et de régions, ainsi que le développement de stratégies transfrontalières⁶.

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 lisser 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).

- dépasser 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)).⁷

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 FIPHP (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.

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 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 établissements⁸. 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-chercheurs⁹.

4. Proposition CPU n°10 pour les Assises.
 5. Proposition CPU n°9 pour les Assises.
 6. Proposition CPU n°13 pour les Assises.
 7. Position adoptée par la commission « moyens et personnels » de la CPU le 17 avril 2013.
 8. Proposition CPU n°34 pour les Assises.
 9. Proposition CPU n°56 pour les Assises.

21 PROPOSITIONS POUR DESSINER LES POLITIQUES RH DES UNIVERSITÉS DE DEMAIN

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'environnement¹⁰.

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 publique¹¹.

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'enseignement¹²

La CPU propose de définir un schéma directeur de l'offre numérique au cœur du projet d'établissement ; d'organiser 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'établissement¹³.

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 recherche¹⁴.

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 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).

10. Proposition CPU n° 58 pour les Assises.
 11. Proposition CPU n° 51 pour les Assises.
 12. Proposition CPU n° 27 pour les Assises.
 13. Proposition CPU n° 62 pour les Assises.
 14. Proposition CPU n° 49 pour les Assises.

21 PROPOSITIONS POUR DESSINER LES POLITIQUES RH DES UNIVERSITÉS DE DEMAIN

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 2e 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 CNU¹⁵ 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 contingentement¹⁶.

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.

15. 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.

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



ANNEXES

SYNTHÈSE DES DÉBATS DES ATELIERS

SYNTHÈSE DES DÉBATS DES ATELIERS

ATELIER A

Quel emploi contractuel à l'université ?

PRÉSIDENT

Emmanuel Roux,
président de l'université de Nîmes

RAPPORTEUR

Philippe Augé,
*président de l'université
Montpellier 1*

Un constat partagé par les participants : les universités ne peuvent fonctionner sans faire appel à des agents contractuels

Le recrutement de contractuels à l'université ne constitue pas une spécificité. L'État y a eu largement recours après la guerre et, depuis 1984, le statut général des fonctionnaires¹ autorise ce type de recrutement. Cependant, alors qu'il devait rester une exception, il s'est généralisé dans les universités jusqu'à atteindre 30 %² des effectifs de l'enseignement supérieur.

Cette situation s'explique à la fois par l'insuffisance des emplois État et par le passage aux responsabilités et compétences élargies qui a fait émerger des métiers nouveaux requérant des compétences particulières.

Compte tenu des contraintes qui pèsent sur le budget des universités, le recours à des personnels contractuels, qui est une solution de moindre coût en termes de masse salariale, est une nécessité pour faire fonctionner les établissements. Il constitue également une souplesse, dans certains cas, pour attirer, soit des « pointures » sur des postes d'enseignants, d'enseignants-chercheurs ou de chercheurs, soit des profils particuliers sur des postes administratifs ou techniques de catégorie A en permettant de leur proposer des rémunérations plus attractives que celles prévues par les grilles de rémunération de la fonction publique. Ces recrutements de contractuels spécifiques aux universités, autorisés depuis l'intervention de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) et, plus particulièrement, de son article 19 codifié à l'article L. 954-3 du Code de l'éducation, sous forme de contrat à durée déterminée ou indéterminée, restent cependant limités et ne semblent pas avoir généré de contentieux. Il est à noter également que ces contrats dits « LRU » ont permis de stabiliser des situations de personnels précaires.

PROPOSITIONS

1. Le recrutement de fonctionnaires par la voie du concours doit rester le mode de recrutement de droit commun. Mais le recours aux personnels contractuels doit être encadré.

Bien que le recours aux agents contractuels leur semble indispensable, les participants considèrent que les universités doivent en priorité recruter des fonctionnaires relevant de la fonction publique de l'État par la voie de

recrutement privilégiée que constitue le concours. Le recrutement des contractuels doit être contingenté et leur recrutement effectué dans des conditions juridiques sécurisées. En ce qui concerne le niveau du contrat, il est observé que, le plus souvent, celui-ci est établi en fonction du niveau de diplôme, ce qui est susceptible de générer, plus tard, lors d'opérations de titularisation, des inégalités avec les fonctionnaires qui, à diplôme égal, peuvent être titulaires dans des corps de niveau inférieur.

La situation des personnels contractuels est en réalité un ensemble très hétérogène. Il existe ainsi, par exemple, plusieurs sortes d'enseignants contractuels recrutés par des contrats à durée déterminée : des ATER (attachés temporaires d'enseignement et de recherche), des professeurs associés, des chargés d'enseignement et des doctorants contractuels. Du côté des BIATSS, la différence de situations est génératrice de problèmes.

De la même façon, la différence de situation entre titulaires et contractuels peut être ressentie comme une source d'inégalités. L'amélioration de la situation des contractuels est parfois mal perçue par les titulaires et leurs syndicats. Comme le résume un de leurs représentants dans l'atelier : « *Il faut sécuriser la situation des personnels précaires sans fragiliser celle des titulaires.* » Pour autant, les contractuels occupant désormais des emplois pérennes en raison de l'insuffisance de créations de postes de titulaires, il est de la responsabilité sociale des universités de traiter leur situation afin qu'ils soient considérés, pour reprendre la formule de Philippe Augé, rapporteur de l'atelier, comme « *des agents à part entière de l'université et non comme des agents entièrement à part* ».

La piste d'un cadrage national, bien qu'évoquée par certains participants, n'a finalement pas été retenue, car pouvant être source de rigidités. Une idée s'est dégagée, celle d'un « contractuel environné », à l'égard duquel s'exerce la responsabilité sociale de l'université.

2. Il appartient aux établissements, en leur qualité d'employeurs des personnels contractuels, d'élaborer des chartes de recrutement et d'intégration de ces personnels au sein de l'université. Cette charte d'établissement devrait être harmonisée avec celle des organismes de recherche et, notamment, du CNRS.

Ces chartes pourraient prévoir les modalités de rémunération, les avantages indemnitaires, la mise en place d'un entretien, les conditions d'avancement, la mise en place d'actions de formation, voire un accompagnement à la sortie. Certains établissements se sont déjà engagés dans cette voie : par exemple, l'université de Lorraine, représentée dans l'atelier, a élaboré un règlement de gestion des contractuels dans lequel sont définies quatre catégories de ces personnels.

La charte de recrutement des contractuels du CNRS pourrait également servir de référence.

1 - Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État et décret n° 86-83 du 17 janvier 1986 relatif aux dispositions générales applicables aux agents non titulaires de l'État pris pour l'application de l'article 7 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984.

2 - Cf. rapport d'information n° 446 (2012-2013) de M^{me} Dominique Gillot et M. Ambroise Dupont, fait au nom de la commission sénatoriale pour le contrôle des lois, déposé le 26 mars 2013.

SYNTHÈSE DES DÉBATS DES ATELIERS

ATELIER B

Quels dispositifs de soutien et d'accompagnement pour les personnels ?

PRÉSIDENT

Alain Beretz,
*président de l'université de
Strasbourg*

RAPPORTEUR

David Alis,
*vice-président de l'université
Rennes 1*

Nos métiers changent, nos tâches sont de plus en plus pointues, professionnelles et diverses, même si cette diversité doit aller de pair avec une cohérence et une continuité entre les différentes missions. La mise en œuvre de la LRU et le passage aux RCE ont accru le niveau d'exigence. La pression peut être nuisible. Quel accompagnement et quel soutien apporter sur l'ensemble du spectre des missions ? Une procédure d'évaluation peut être bien ou mal vécue, bien ou mal dirigée. Comment évaluer et quelle procédure adopter ? Comment en faire un acte qui soit vécu de façon positive ? Comment accompagner la démocratisation de l'accès aux études supérieures, la pédagogie universitaire, les nouveaux métiers comme ceux du numérique ? Comment assurer un meilleur accès aux langues étrangères ? Comment prendre en compte au même titre que la recherche, la fonction enseignante dans les carrières ? Comment reconnaître les tâches nouvelles, telles que celles découlant des relations avec le monde socio-économique ? Comment valoriser les nouvelles formes d'expertise et d'engagement ? Quelle stratégie de formation ? Quelle stratégie de reconnaissance ?

1. Accompagnement des carrières des enseignants-chercheurs et des BIATSS

Au moment de la fusion des établissements lorrains, on a mis en place un dispositif d'accompagnement et d'écoute avec une approche collective des personnels. Par ailleurs, on a répondu à des demandes d'entretiens individuels. Il faut anticiper et tenir un discours sécurisant, reconnaître ce que les gens ont été précédemment pour leur permettre de se projeter dans l'avenir. Il faut aussi les mettre en situation de participer à un effort de construction collective. L'anticipation est essentielle, mais personne n'est capable de concevoir le schéma idéal. Il faut faire évoluer le scénario en permanence. Les cellules d'écoute sont un dispositif très efficace. Quand on entre dans des restructurations très lourdes, il faut intégrer le directeur de la communication dans le bureau. Au-delà, il ne faut pas hésiter à avoir recours à des cabinets extérieurs.

À propos de l'évaluation comme outil de soutien et d'accompagnement. Il ne faut pas confondre entretien professionnel et entretien d'évaluation. La place du collectif de travail est très importante dans l'entretien d'évaluation. Il faut

que l'équipe présidentielle soit à l'écoute. Il faut mettre en avant la gestion de projet. Il est nécessaire de maîtriser la roue du changement et d'identifier les résistances aux changements. On peut regretter que les accompagnements ne soient pas suffisamment évalués.

Synthèse. L'évolution des universités crée des tensions qui nécessitent un accompagnement. Il est nécessaire de mettre en place des procédures discutées et validées, de donner du sens aux actions pour les personnels. Au niveau individuel, il faut être attentif à la terminologie et pouvoir donner du contenu à l'accompagnement individuel de carrière. L'évaluation n'est pas une sanction, mais une procédure visant le développement et l'amélioration. On parle d'entretien individuel, mais il ne faut pas oublier le collectif de travail dans lequel il s'inscrit. L'accompagnement de tous les personnels doit être tourné vers le développement des compétences et se faire dans un dialogue social renforcé.

2. Comment soutenir et accompagner les fonctions pédagogiques ?

Beaucoup de jeunes enseignants-chercheurs ont besoin d'un accompagnement pédagogique : on pourrait leur proposer des formations sous la forme d'un diplôme reconnu, comme cela existe déjà en médecine, mais ne pas le réserver aux seuls arrivants : la mise en place de maisons de la pédagogie permettrait de remédier à des situations de blocage.

Il faut être attentif aux problèmes de disciplines et de cultures disciplinaires. On doit se placer dans un processus coopératif et pas dans une formation descendante.

Il faut introduire des décharges d'enseignement pour les jeunes enseignants-chercheurs et créer des équipes pédagogiques avec des professeurs aguerris. On pourrait envisager de mutualiser les charges de service.

Synthèse. Avec l'évolution des publics, la question de la pédagogie se pose avec plus d'acuité. On peut faire plusieurs propositions : décharges de service pour la pédagogie ; bonus qualité projet collectif innovant ; accompagnement des collègues au sein d'une équipe ; service universitaire de pédagogie ou maisons de la pédagogie sur la base du volontariat pour les enseignants concernés.

3. Soutien et accompagnement des fonctions de recherche

Si l'on peut approuver le principe de la décharge destinée aux jeunes maîtres de conférences, pour démarrer leur activité de recherche, il ne faut pas que l'enseignement devienne une variable d'ajustement. Il faut que la décharge soit impérativement assortie d'une formation obligatoire à la pédagogie.

Comment aider ceux qui sont excentrés à avoir une activité de recherche ? Comment associer à la recherche des gens qui n'ont pas une activité de recherche ? Comment accompagner l'activité de valorisation et d'information scientifique ? La décharge pour les maîtres de conférences doit aller de pair avec un accompagnement par un conseiller pédagogique et la décharge doit être subordonnée à l'obligation de suivre un certain volume horaire de formation. La décharge doit être assortie de commodités

SYNTHÈSE DES DÉBATS DES ATELIERS

pédagogiques pour que les enseignants puissent mener leur projet de recherche. Il faudrait aussi envisager des décharges pour répondre aux appels à projets comme ceux de l'ANR. La décharge doit se faire sur projet scientifique.

Synthèse. La décharge doit être conditionnelle. Le soutien à la recherche peut prendre la forme d'une décharge, mais il faut qu'elle soit aussi un appui aux montages de projets.

4. Valoriser et accompagner les activités nouvelles : comment s'y former ?

Depuis les RCE, il existe un besoin de formation pour les responsabilités collectives. On ne peut pas envoyer tout le monde à l'Amue ou à l'ESEN. Il faut créer des dynamiques internes de formation. Il faut une formation mixte des personnels et des élus. La mixité de la formation des élus provoque un grand mélange qui modifie le regard que l'on porte sur l'autre.

Il est nécessaire d'assurer une continuité entre les élus et l'administration. On rencontre des difficultés pour des métiers émergents et on a besoin d'expertise. On fait des formations de reconversion en interne.

Synthèse. Il est important que toutes les missions soient reconnues et qu'elles trouvent une traduction concrète en matière de progression hiérarchique et statutaire. Les formations mixtes EC/BIATTS permettent de rassembler. Il faut permettre aux personnels des reconversions internes.

ATELIER C

Quelle politique à l'égard des jeunes chercheurs ?

PRÉSIDENT

Guy Cathelineau,
président de l'université Rennes 1

RAPPORTEUR

Youssoufi Touré,
président de l'université d'Orléans

L'atelier s'est attaché à traiter de la problématique « Quelle politique à l'égard des jeunes chercheurs ? ».

La charte européenne du chercheur¹ définit ainsi les jeunes chercheurs : « Le terme "chercheur en début de carrière" fait référence aux chercheurs au cours des quatre premières années (équivalent plein temps) de leur activité de recherche, y compris la période de formation de chercheur. »

Les participants rappellent que les jeunes chercheurs, de par leur formation à (et par) la recherche, participent, au sein des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, très significativement au constant travail d'élaboration et de progression des connaissances, à la diffusion des savoirs ainsi qu'aux innovations dans l'ensemble du tissu socio-économique national.

C'est pourquoi, traiter les questions des conditions de formation et de devenir professionnel des jeunes chercheurs sont essentielles, dans un pays où la compétitivité dépend maintenant en grande partie de sa capacité de recherche et d'innovation et donc des capacités des établissements d'enseignement supérieur et de recherche à former des docteurs.

Les universités ont donc une responsabilité sociale forte envers les 62 000 jeunes chercheurs travaillant à la réalisation d'un doctorat et les quelques milliers de docteurs sous contrats à durée déterminée prolongeant leurs travaux de recherche. Permettre d'offrir des parcours formateurs et valorisants aux personnels accueillis temporairement tout en conservant la cohérence des recrutements est l'un des enjeux stratégiques pour les établissements.

L'atelier a abordé les questions liées à l'attractivité du doctorat et sa reconnaissance, l'accompagnement et les conditions d'emploi des jeunes chercheurs, les perspectives de leur continuité de carrière.

Conduire une politique très volontariste de reconnaissance du doctorat sous peine de voir diminuer le nombre de docteurs

Les participants reconnaissent que depuis quelques années les discours en faveur de la reconnaissance du doctorat en France ont évolué. Le rôle de la thèse n'est plus simplement de dispenser une formation pour la recherche, mais aussi une formation par la recherche, laquelle doit pouvoir aussi préparer à des activités professionnelles très variées.

Si la mobilisation et le discours concernant le doctorat ont évolué et sont bien perceptibles, pour autant, sa reconnaissance reste difficile. Force est de constater que la France se caractérise par le fait qu'elle est l'un des pays développés où la proportion de cadres, du privé comme du public, titulaires d'une thèse, est la plus faible des pays développés. Constante ancienne, en grande partie liée au système dual grandes écoles/universités qui

SYNTHÈSE DES DÉBATS DES ATELIERS

autoreproduit une « trappe à ingénieurs-docteurs ». Il est également noté que s'il n'y avait pas de doctorants étrangers (41 % des doctorants), la situation serait plus dramatique encore².

L'atelier souhaite que des études approfondies soient menées, notamment concernant les primo-entrants, les suivis de parcours ainsi que sur les facteurs discriminants qui affectent les parcours (disciplines, financements...). Des études prévisionnelles sur le marché de l'emploi scientifique sont également nécessaires. Certains participants proposent, à l'instar du rapport de Jean-Yves Le Déaut³, qu'un quota de docteurs soit fixé par corps dans les recrutements de la fonction publique. Un dispositif d'incitation en direction des entreprises en faveur du recrutement de docteurs est également suggéré, notamment par le crédit d'impôt recherche (CIR).

Mieux accompagner le parcours des jeunes chercheurs et améliorer leurs conditions de travail

Il convient, observent les participants, de mettre en place un dispositif d'accompagnement et de suivi plus soutenu et tout au long du parcours professionnel du jeune chercheur. Ces dispositifs devraient faire l'objet de procédures établissant les responsabilités imparties à chacun des acteurs concernés (directeur de thèse, directeur d'unité, école doctorale, DRH...).

Il est aussi rappelé que l'habilitation à diriger des recherches (HDR) sanctionne non seulement la reconnaissance du haut niveau scientifique du candidat, de son aptitude à maîtriser une stratégie de recherche dans un domaine scientifique ou technologique, mais elle exige aussi la capacité à encadrer de jeunes chercheurs. Certains participants préconisent d'évaluer cette compétence lors de la soutenance de l'HDR.

Cet accompagnement doit également s'étendre aux différentes formes de solidarité liées aux conditions de travail et de vie : aide sociale, soutien psychologique, prévention médicale, protection et sécurité dans l'exercice de la profession...

Concernant le contrat doctoral, les participants s'accordent pour considérer que le financement des jeunes docteurs doit être élargi à un plus grand nombre, notamment pour le secteur des sciences humaines et sociales. Sur les modifications à apporter au contrat doctoral, notamment sur la limitation des activités d'enseignement, les propositions émises ne requièrent pas totalement l'approbation de l'ensemble des participants. Un statut particulier de doctorant en formation tout au long de la vie est évoqué.

Enfin, la représentativité des jeunes chercheurs dans les instances est à reconsidérer, car selon les cas ils peuvent être considérés comme usagers, enseignants, voire pour les docteurs contractuels sans mission d'enseignement exclus de tous les collègues.

Assurer les perspectives de continuité de carrière des jeunes chercheurs

La diversification au cours de ces dernières années des structures de financement et des dispositifs sur appels à projets a entraîné une très forte augmentation des recrutements de jeunes chercheurs sous contrats à durée déterminée. Ainsi, les établissements n'ont pas toujours pu ou su anticiper cette dynamique, les

capacités de pilotage stratégique des établissements ont pu être compromises et donc peu attentives aux parcours des doctorants et jeunes docteurs.

Il faut éviter que des chercheurs, ayant accumulé de nombreux contrats à durée déterminée dans divers établissements, puissent se retrouver dans une situation « des plus délicates » sur le marché du travail. La précarité ne naît pas seulement de l'accumulation des contrats successifs. Elle englobe aussi des pratiques comme les vacances abusives, les activités non financées.

Le prolongement mal maîtrisé de la formation à la recherche par la recherche dans des structures universitaires conduit à des « choix » d'insertion tardifs par défaut, et non maîtrisés, ni par les intéressés ni par l'institution, comme le démontre l'absence d'enregistrement cohérent des « post-docs ». La condition première est donc de définir des règles explicites de leurs conditions d'accueil, c'est-à-dire claires et crédibles, de la part de l'établissement. Il convient non seulement d'afficher une visibilité à moyen terme en termes de proportion de jeunes chercheurs non permanents, mais aussi de définir des critères explicites de recrutement pour chacun des types de contrats, qui pourrait être intégrés à un plan pluriannuel de l'emploi.

Cette situation n'est pas propre aux universités. Cela implique que l'élaboration de tout dispositif nouveau doit être menée en coordination avec les autres organismes de recherche et les établissements universitaires.

La rédaction d'un texte définissant également l'éthique professionnelle des établissements permettrait de fournir un cadre de références précisant les rôles, les responsabilités et les prérogatives de l'établissement et des jeunes chercheurs.

Propositions

- Conduire une politique très volontariste de reconnaissance du doctorat, faire reconnaître l'ensemble des compétences qui lui sont liées.
- Mettre en place les études nécessaires pour recueillir les informations et les données sur les parcours de jeunes chercheurs (études longitudinales, facteurs discriminants).
- Utiliser le crédit d'impôt recherche pour renforcer le recrutement de jeunes docteurs dans les entreprises.
- Mettre en place une politique d'accueil et de suivi des jeunes chercheurs afin de sécuriser leur parcours professionnel.
- Étendre l'accompagnement des jeunes chercheurs aux différentes formes de solidarité liées aux conditions de travail et de vie.
- Accroître la formation des responsables des jeunes chercheurs aux fonctions d'encadrement et de management et rappeler le volet « encadrement » de l'HDR.
- Assurer une représentation de tous les jeunes chercheurs dans l'université.
- Augmenter significativement le contingent des contrats doctoraux.
- Modifier le contrat doctoral, notamment en prévoyant une modulation des services d'enseignement (à approfondir).
- Mettre en place un plan pluriannuel de l'emploi.
- Élaborer une charte de bonnes pratiques « jeunes chercheurs » en précisant les règles et les principes définis par l'établissement. Enclencher une dynamique avec les autres organismes de recherche et les établissements universitaires avec lesquels les universités devront se coordonner.

1 - *La charte européenne du chercheur du 11 mars 2005 vise à établir des principes minimaux entre chercheurs et institutions employant des chercheurs ou les finançant dans l'Union européenne et les États qui lui sont associés dans le cadre de programmes de recherche (<http://www.eurosfair.prdd.fr/mobility/index-charte-europeenne.html>).*

2 - *Les données de l'OCDE confirment ces résultats en France. La proportion de jeunes terminant avec succès un programme de recherche de haut niveau est pour la France seule de 1,5 % contre 1,6 % pour l'ensemble des pays de l'OCDE. Mais cette proportion dépasse les 2 % en Allemagne, en Autriche, en Chine, en Finlande, au Royaume-Uni, en République slovaque, en Suède et en Suisse.*

3 - *« Refonder l'université, dynamiser la recherche », rapport remis à Jean-Marc Ayrault, Premier ministre, le 14 janvier 2013 (http://www.assises-esr.fr/var/assises/storage/fckeditor/File/mise-en-oeuvre/Rapport_JYLD_vf.pdf).*

SYNTHÈSE DES DÉBATS DES ATELIERS

ATELIER D

Quelle place et quelles perspectives pour les enseignants du second degré à l'université ?

PRÉSIDENT

Jean-Emile Gombert,
président de l'université Rennes 2

RAPPORTEUR

Dean Lewis,
*président de l'université
Bordeaux 1*

Quatre points abordés :

- > les procédures de recrutement ;
- > le déroulement des carrières (évolutions, accès au corps des PRAG...);
- > la valorisation des activités (référentiel d'activités) et la participation à l'activité de recherche ;
- > les statuts des enseignants du second degré.

1. Les procédures de recrutement

Les participants s'accordent sur la nécessité d'un cadrage des procédures de recrutement des enseignants du second degré à l'université, tant sur le plan des garanties de sélection des candidats, du niveau de transparence que sur l'articulation avec la politique générale de l'université.

Même si un effort de pédagogie est salué à travers la circulaire n° 2011-1016 du 29 juillet 2011 relative aux modalités d'examen des candidatures en vue d'une affectation dans les établissements publics d'enseignement supérieur, force est de constater qu'il ne s'agit que de préconisations souvent peu ou non appliquées par les établissements.

Pourquoi ne pas prévoir une procédure encadrée à l'instar de celle appliquée aux enseignants-chercheurs ?

Plusieurs participants témoignent des règles mises en place au sein de leur propre établissement et/ou font des propositions :

- Intégrer cette catégorie à la politique de gestion d'ensemble des enseignants de l'établissement. Application d'une procédure de recrutement identique à celle des enseignants-chercheurs : publication de la fiche de poste, des critères de recrutement ; mise en ligne du dossier de candidature ; mise en place de comités de sélection internes (à l'intérieur de chaque UFR). Il faut prévoir des garanties de recrutement analogues à celles des enseignants-chercheurs.

La question du concours est cruciale, il y a un découplage flagrant entre le CAPES et l'agrégation. Il faudrait prévoir une articulation secondaire/supérieur (dans la logique du continuum bac-3/bac+3).

- Importance de la diffusion des postes vacants. Exemple de l'ENS Cachan : les agrégés représentent 50 % des « enseignants sans obligation de recherche ». Il faudrait proposer une réforme de certains concours nationaux (CAPES et agrégation), car la plupart des flux sortants ne vont pas aux endroits où ils devraient aller. Pour le concours d'agrégation, il faudrait prévoir une

publication du nombre de postes disponibles dans l'enseignement supérieur.
 – Quid du contact avec les chefs d'établissement du secondaire dans le cadre du recrutement ? Quid de la mise en place de service partagé ?

Trois propositions :

- Cadrage de procédures de recrutement : s'assurer de l'application a minima de la circulaire du 29 juillet 2011, voire de son renforcement.
- Articulation lycée/université : prévoir une politique du service partagé appuyée par les recteurs et les présidents d'université.
- Évolution du concours d'agrégation avec une perspective de coportage MEN/MESR.

2. Le déroulement des carrières

Un constat partagé par l'ensemble des participants sur la question des promotions : généralement, les PRAG et les PRCE affectés à l'université progressent moins vite que ceux travaillant dans le second degré. Les PRAG et les PRCE sont gérés par des CAPA (commissions administratives paritaires académiques) ou des CAPN (commissions administratives paritaires nationales). Si les collègues du second degré sont bien connus des membres de ces commissions, ce n'est pas le cas de ceux affectés dans le supérieur. Le statut des PRAG et des PRCE est hybride, il en va de même pour la notation, l'avancement des carrières, les périodes de décharge...

Il y a un vrai problème d'équité. Il apparaît nécessaire que l'État rééquilibre les choses et envisage un niveau d'application des promotions locales (établissement, académie...). Il faut demander un calage sur les pratiques mises en place pour les enseignants-chercheurs et demander des moyens supplémentaires.

Proposition :

Un contingent spécifique pour les promotions des enseignants du second degré affectés dans le supérieur avec une procédure calquée sur celle des enseignants-chercheurs.

3. La valorisation des activités et la participation à l'activité de recherche

L'évolution de la charge de travail implique une responsabilité administrative collective pour l'ensemble des enseignants-chercheurs, mais aussi pour les PRAG et les PRCE, particulièrement sollicités dans certains départements. Les pratiques sont très différentes entre universités (certaines appliquent un doublement de la décharge d'activité pour des responsabilités assumées par des PRAG ou PRCE...).

Sur le référentiel d'activités, il faudrait voir si la modulation de service est applicable aux PRAG et aux PRCE.

Sur la participation à l'activité de recherche, il serait maladroit de considérer que tous les PRAG et PRCE sont dans la même position. Cela dépend de

SYNTHÈSE DES DÉBATS DES ATELIERS

l'appétence personnelle, des disciplines, de la place dans les structures de recherche...

Les participants reconnaissent la nécessité de prévoir un accès facilité aux cursus doctoraux et des conditions particulières (il existe déjà des allègements de trois ans en cas de thèse, plus un an en cas de préparation à des concours).

Proposition :

Appliquer le référentiel des équivalences horaires aux enseignants du second degré et laisser les établissements libres de mener une politique incitative aux activités de recherche.

4. Les statuts des enseignants du second degré

La question des statuts des enseignants du second degré fait l'objet de discussions depuis le décret du 25 mars 1993 (décret « Lang »), renforcées depuis la LRU, mais rien ne semble avoir bougé pour autant.

La situation problématique des enseignants du premier degré est signalée par plusieurs participants, ils seraient près de 400 dans les universités. Beaucoup d'anomalies persistent pour cette catégorie d'enseignants et les questions réglementaires sont plus compliquées pour eux. Il faudrait intégrer cette catégorie dans le champ d'application du décret de 1993.

Le cas des vacataires non PRAG, non PRCE, mais relevant du second degré est également évoqué.

Par ailleurs, il existe des besoins en enseignants à l'université pour lesquels il n'existe pas de concours CAPES/agrégation, l'informatique est notamment citée pour exemple.

Proposition :

Repenser le décret du 25 mars 1993 dans un cadre national pour les PRAG et les PRCE, en articulation avec le lien bac-3/bac+3.

ATELIER E

Égalité femmes-hommes et objectif de parité

PRÉSIDENT

Christine Gangloff-Ziegler,
présidente de l'université de Haute-Alsace

L'objectif de parité interroge la place donnée aux femmes dans notre société et le modèle de société que l'on souhaite. L'approche économique de l'OCDE souligne à ce sujet que l'inégalité persistante entre hommes et femmes est préjudiciable non seulement aux femmes, mais aussi à la société dans son ensemble.

RAPPORTEUR

Jean-Louis Billoët,
directeur de l'Insa de Rouen

Éléments de contexte

Au 1^{er} janvier 2010, les femmes représentent 51,6 % de la population française, 46 % de la population active – mais dont 31 % ont un emploi à temps partiel (contre 6 % des actifs ayant un emploi) –, plus de 57 % des étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur, mais seulement 48 % au niveau doctorat. Dans la fonction publique d'État, si le taux global de féminisation est indiscutable (52 %), il cache pourtant une réalité où les femmes sont en plus grande précarité (le taux de féminisation des agents non titulaires est de 59 % et des temps partiels de 82 %) et surtout ont de moindres responsabilités (le taux de féminisation des postes d'encadrement supérieur est de l'ordre de 30 % et seulement 21,4 % de femmes occupent des emplois de direction). On se doit également de rappeler qu'il n'y a que 11,5 % de femmes parmi les présidents d'université. Enfin, malgré un contexte juridique volontaire, les politiques publiques, souvent contre-productives (comme la promotion du travail à temps partiel pénalisante pour les femmes), le manque d'implication des partenaires sociaux ainsi que les nombreux freins culturels et sociétaux contribuent à pérenniser les inégalités entre les sexes dans le monde du travail. De l'avis des participant(e)s à l'atelier, cette situation se retrouve à l'université.

Les pistes de réflexion dans l'enseignement supérieur et la recherche

- Quels indicateurs et outils pour identifier les inégalités ?
- Comment changer les représentations des individus ?
- Comment agir quand le contexte législatif existe, mais ne produit pas d'effets ?
- Faut-il imposer des quotas ?
- Comment mobiliser les acteurs ?
- Comment développer les viviers de recrutement ?
- Comment agir contre les stéréotypes ?
- Comment lutter contre le harcèlement ?
- Comment prendre en compte les contraintes liées à la vie familiale (pour les femmes et les hommes) ?

SYNTHÈSE DES DÉBATS DES ATELIERS

Une remarque générale : ce n'est pas le travail qui est un problème pour les femmes, mais l'imprévu dans l'organisation de leur travail qui les met en difficulté dans leur propre organisation, souvent très serrée, pour pouvoir concilier vie professionnelle et vie familiale.

Toutes ces questions ont été discutées et si la nécessité de travailler étape par étape – avec un soutien volontariste des directions et dans une approche qui n'oppose pas les femmes et les hommes – a été soulignée, quelques moments forts de la carrière des personnels sont apparus comme des leviers prioritaires.

La parité dans les comités de sélection/jurys de concours

Première étape dans une carrière, mais également première image qui est donnée aux futurs enseignants-chercheurs, les comités de sélection et les jurys de concours se doivent d'être exemplaires. La question du vivier ne doit pas être une excuse et l'exemple de plusieurs universités **ayant analysé comité par comité la représentation femme/homme par rapport au vivier possible**, y compris dans les disciplines médicales, a montré que souvent des marges de manœuvre sont possibles. Le délai de renouvellement des enseignants-chercheurs étant d'au moins 15 ans, « on ne peut pas attendre pour être performant », a souligné un participant. La question d'avoir des comités ou des jurys très (trop) étroits et purement disciplinaires s'est donc trouvée posée.

De manière transitoire, 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))¹.

La parité, critère de départage préféré à l'âge

Afin de symboliquement marquer la volonté de développer la parité, la deuxième 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).

La neutralisation des années de maternité dans les dossiers de promotions et de financement

Entre 30 et 40 ans, au moment où se construit la carrière, entre publications, participations à des colloques internationaux et construction d'un réseau, les femmes accèdent à la maternité. Pour que l'une de ces vies n'entrave pas l'autre, il faut accompagner les jeunes enseignants-chercheurs, travailler sur les attitudes d'autocensure, aider à la construction du dossier. La proposition a été faite de demander, comme cela existe dans plusieurs pays européens, **qu'une année supplémentaire soit incluse dans le dossier de promotion (passage de quatre à cinq ans du bilan d'activité) lorsqu'il y a eu une**

maternité. Cette proposition doit être étendue aux dossiers de demandes de financement (ANR...).

Une charte de la parentalité

La problématique de l'égalité interroge le modèle de société que nous voulons, mais également la culture professionnelle que, consciemment ou non, nous portons. Afin de changer celle-ci, il a été préconisé de mettre en œuvre une **charte de la parentalité**, destinée à favoriser l'exercice de responsabilités par une organisation régulée, prenant en compte les contraintes des parents et jeunes parents, introduisant un respect de la vie familiale (réunions tenues sur une plage de 9 à 17 heures, principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents...), un **accompagnement des jeunes parents** (télétravail, décharge de service...) et une **sensibilisation des responsables et chefs d'établissement**².

Des bases de données sexuées

Afin de mesurer les écarts et avancées des politiques en la matière, la constitution de bases de données sexuées – ou l'ajout de ce champ à celles existantes – a été définie comme un prérequis.

La prévention du harcèlement sexuel

L'importante et grave question du harcèlement a également été abordée, en insistant sur les conditions spécifiques existantes dans l'enseignement supérieur liées au rapport enseignant(e)s/enseigné(e)s. Parmi les réponses apportées, la formation aux stéréotypes, les études de genre, la mise en place dans les HDR d'une sensibilisation sur les **limites de la relation directeurs ou directrices de thèses/doctorant(e)s**, d'un management de la qualité qui permette de quantifier les problèmes, de les rendre publics lors d'un bilan annuel, et le **dépassement des procédures disciplinaires** dans le cas de harcèlement sexuel ont été distingués.

L'exemplarité des présidents

Il n'y a pas de spontanéité des président(e)s d'université et des directeurs ou directrices d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche, ni des responsables d'UFR à penser la parité comme élément incontournable de leur politique. Afin de favoriser l'évolution des mentalités, **les CPOM pourraient intégrer cette donnée** dans leurs critères et le projet de site doit y faire référence. Par ailleurs, la CPU pourrait être exemplaire en **nommant**, lorsque cela est possible, des **représentants à parité**.

1 - Position adoptée par la commission des moyens et des personnels de la CPU le 17 avril 2013.

2 - Exemple présenté par l'université de Bretagne occidentale.

SYNTHÈSE DES DÉBATS DES ATELIERS

ATELIER F

Qualité de vie au travail et politique d'action sociale

PRÉSIDENT

Olivier Laboux,
président de l'université de Nantes

RAPPORTEUR

Yannick Lung,
*président de l'université
Bordeaux 4*

La problématique posée

Comme d'autres secteurs de la société, l'université a connu un renforcement des pressions ressenties par les personnels au cours des dernières années. La vague perpétuelle de réformes introduit des changements permanents, de nouvelles missions sont apparues sans moyens correspondants (notamment avec le passage aux RCE), une culture de la performance individuelle (course à la publication par exemple) se diffuse, parfois au détriment d'une démarche collective.

Bien souvent, la réflexion s'attache en premier lieu à décrire les problèmes consécutifs à la non-qualité de vie au travail, avec notamment les risques psychosociaux, le stress, le manque de reconnaissance, la défaillance dans le sens donné à l'action. La gestion des conséquences de cette non-qualité est essentielle et relève d'une politique lisible et partagée au sein des établissements.

Mais cette politique doit également s'appuyer sur une véritable politique de prévention qui repose sur une démarche qualité en matière : de dialogue social, de contenu du travail (autonomie, confiance, diversité), de conditions matérielles, d'organisation, de développement professionnel, de formation, de lien entre la vie professionnelle et la vie privée.

Cela passe donc par une vision globale du bien-être au travail. Il s'agit d'œuvrer collectivement et solidairement pour l'amélioration des conditions de travail, pour repenser nos modes d'organisation, pour faire face aux nouvelles missions, pour recréer du sens et renforcer le lien social entre tous les personnels, quels que soient leur statut, leur fonction, leur corps, leur grade, leur âge, et combattre les cloisonnements et les discriminations.

Enfin, les politiques d'action sociale constituent un élément important de la gestion des ressources humaines. Elles peuvent accompagner et aider les agents aux différentes étapes de leur vie professionnelle et contribuer à leur bien-être en jouant sur différentes dimensions : aide à l'installation des personnels, aides à la famille et à la garde d'enfant (CESU), prêts, soutien à la culture, à la restauration, au logement... Comment faire de ces politiques de véritables leviers d'attractivité des universités ?

Une enquête, réalisée en 2011 auprès de l'ensemble du personnel d'une université, a montré que le niveau de stress est significativement plus élevé chez les universitaires que dans d'autres catégories socioprofessionnelles. S'en dégage également un sentiment largement partagé d'une mauvaise qualité de vie au travail.

Fort de ce constat, quatre questions fondamentales se posent à ce sujet :

- > Comment prévenir les risques psychosociaux ?
- > Comment organiser le dialogue social ?
- > Comment organiser la politique d'action sociale dans un établissement autonome ?
- > Environnement social au travail : comment le décliner pour tous ?

Des constats partagés

- L'action sociale doit relever d'une politique d'établissement soutenue par la gouvernance et structurée techniquement au sein ou à côté du service RH.
- La plupart des universités ont une politique d'action sociale, mais souvent parcellaire alors qu'il s'agit d'avoir une vision globale du bien-être au travail de son personnel.
- Les services proposés soit par la DRH, soit par le comité d'action sociale, soit par d'autres dispositifs (lieux d'écoute MGEN par exemple) sont beaucoup plus utilisés par le personnel BIATSS que par le personnel enseignant-chercheur.
- Dans les unités de recherche, il y a une tendance forte à l'individualisation basée sur une stratégie de compétition, source d'isolement des enseignants-chercheurs (dont le taux de syndicalisation est faible).
- Ne pas négliger les nouvelles méthodes de travail liées au numérique qui bouleversent les rapports sociaux au sein de l'université, comme l'envahissement des e-mails...
- Le positionnement des structures et dispositifs d'action sociale est très différent d'une université à l'autre, selon l'histoire et le degré d'« autonomie » des composantes.
- Le management de proximité est le passage obligé de l'écoute des personnels et donc son vecteur d'amélioration, même si la qualité de vie au travail concerne l'ensemble de la chaîne managériale et les instances (présidence, vice-présidence, DGS, DRH, CHSCT...).

Les actions proposées

- Former l'encadrement au management collaboratif.
- Prendre en compte les risques psychosociaux dans les procédures de gestion des personnels, notamment pour les enseignants-chercheurs (charte de bonne conduite ente la CPU, le MESR, la CP-CNU et les EPST).
- Repenser les pratiques de relations humaines.
- Mettre en place une procédure coordonnée de dialogue social dans chaque établissement (dépasser la pluralité d'instances).
- Élaborer une politique d'action sociale, élargie à l'environnement social et au travail, portée politiquement et soutenue par une structure identifiée.

SYNTHÈSE DES DÉBATS DES ATELIERS

ATELIER G

Sentiment d'appartenance à l'université et culture commune

PRÉSIDENT

Emmanuel Ethis,
*président de l'université d'Avignon
et des Pays de Vaucluse*

L'université, c'est la diversité et c'est aussi la reconnaissance des uns et des autres. Elle doit renvoyer vers une représentation externe qui renforce le sentiment d'appartenance à une institution. Il y a depuis toujours un problème d'image de l'université.

RAPPORTEUR

Danièle Carricaburu,
*vice-présidente du CA de
l'université de Rouen*

L'atelier aborde essentiellement quatre questions

- > Politique RH : Comment renforcer le sentiment d'appartenance à l'université qui dépend beaucoup de la structure de l'université (taille, histoire...)?
- > Comment renouveler l'image de l'université ? L'université n'est pas une usine à chômage, mais les personnels eux-mêmes n'en sont pas toujours convaincus...
- > Comment construire l'identité de l'utilisateur de l'université ?
- > Comment structurer les difficultés composantes autour d'un projet commun ?

Enjeux de communication

- Les participants insistent sur le poids de la recherche dans le déficit d'image positive qu'a le public de l'université : les chercheurs sont davantage associés au CNRS, à leur laboratoire, à leurs travaux de recherche ou à leur unité plutôt qu'à une université.
- Concernant les parties prenantes, certaines collectivités concentrent un grand nombre d'étudiants, mais ne le savent pas toujours... Exemple : un habitant de Nantes sur douze est étudiant !
- Il est suggéré de renforcer l'identification à l'université grâce aux produits dérivés diffusés par l'établissement. Les étudiants ont envie d'appartenir à l'université et le succès des marques le prouve.
- La charte graphique peut contribuer au renforcement du sentiment d'appartenance à l'université, tout comme la participation à des événements de masse (ex. : marathon), les soirées d'accueil des étudiants et personnels, l'ouverture d'une boutique. À noter, la spécificité des universités parisiennes peut complexifier la communication externe et interne. Il est difficile de renouveler l'image d'une université marquée par l'histoire. Comment retravailler son identité ?
- Quel slogan pour l'université ? Comment préserver la diversité, la pluralité et unifier l'image de l'université ? Comment donner la parole à tous les personnels, à la communauté universitaire dans son intégralité ? La communication interne et externe est un travail de longue haleine qui finit par porter ses fruits.
- Le réseau des *Alumni* peut contribuer à inscrire dans la durée

l'appartenance à l'université.

- Il faudrait valoriser davantage les réalisations de l'université et vulgariser les productions scientifiques.
- Il faudrait systématiser les conditions d'accueil des nouveaux étudiants.
- Il apparaît essentiel de créer les bons outils de communication (ex. : une lettre sur la recherche, une lettre RH, des témoignages d'actions, des blogs personnels/étudiants, un guide de l'étudiant...).
- La communication interne est un levier très important dans le développement du sentiment d'appartenance, c'est même un outil de gouvernance subissant un manque récurrent de ressources dans les universités. Il faut en faire un outil de transformation des comportements, du bien-être au travail et du climat social. Quelle contribution de l'université aux événements organisés sur le territoire ? On constate souvent un problème de formation des enseignants-chercheurs à la communication externe. Comment dialoguer avec les partenaires privés, avec les médias ? Comment communiquer sur sa discipline et sur son établissement ?

Enjeux de management et procédures RH

- À l'université de Nantes, le service RH a lancé une réflexion commune sur le management afin de fluidifier le passage d'une université « ancien régime » à une université aux compétences élargies. Il faut alors décliner une stratégie et un accompagnement au changement pour le développement de l'appartenance. La communication interne est essentielle dans la valorisation d'une identité et d'une culture commune.
- L'université de Lorraine, fusion de plusieurs universités, a dû trouver le moyen d'articuler des identités et des histoires distinctes. C'est un travail de plusieurs années. Au niveau des RH, il faut unifier les traitements des personnels (ex. : gestion du temps de travail) ou justifier les différences de traitement entre universités fondatrices de la fusion. Il faudrait aborder le statut des personnels qui fait partie du sentiment d'appartenance. La proximité des procédures RH est essentielle pour l'identification et la valorisation d'une culture commune.
- Les outils (entretien professionnel, organisation du pôle RH) doivent évoluer et les relations étudiants/personnels mériteraient d'être mieux analysées. Exemple : les avantages culturels ne sont souvent pas les mêmes pour les étudiants et pour les personnels.
- Les modes d'organisation de plus en plus performants de l'université incitent à maintenir des spécificités : il faut parvenir à trouver un juste équilibre tout en défendant un principe de différence, sans oublier les fondamentaux tels que la diffusion du savoir, la contribution à l'œuvre collective de diffusion du savoir. La dimension sociétale de l'université doit s'affirmer à partir d'une démarche volontaire de l'ensemble des acteurs autour d'un projet commun partagé.
- Les participants relèvent un problème de multiplicité des politiques RH à l'université qui contribue à diluer le sentiment d'appartenance. Il convient également de distinguer le sentiment d'appartenance du communautarisme, c'est-à-dire de veiller à ne pas se construire en opposition.
- Il faudrait développer un management de proximité, en créant des relais locaux dans chaque service.

SYNTHÈSE DES DÉBATS DES ATELIERS

ATELIER H

Mobilité des personnels et formation tout au long de la vie des personnels de l'université

PRÉSIDENT

Pascal Olivard,
*président de l'université de
Bretagne occidentale*

RAPPORTEUR

Christelle Declercq,
*vice-présidente RH de l'université
de Reims*

En dix ans, les universités françaises ont vécu de nombreux bouleversements et se sont profondément transformées. Les points les plus marquants concernent probablement la mise en place du LMD, la LOLF (loi organique relative aux lois de finances) et enfin le passage aux RCE. Ces changements d'approches ont fait apparaître de nouveaux besoins, de nouvelles méthodes et de nouvelles attentes qui ont conduit les personnels à s'adapter pour répondre aux exigences nouvelles. Face aux enjeux de positionnement international, de formation et d'insertion professionnelle des étudiants, et d'excellence de la recherche, la gestion et le développement des compétences prennent un caractère stratégique et constituent un levier important pour les établissements.

1. L'élaboration du plan de formation

La question se pose aujourd'hui de savoir comment sont élaborés, au sein des universités, les plans de formation : doivent-ils être davantage liés à un projet de service ? Comment les entretiens professionnels sont-ils utilisés pour déboucher sur des plans de formation ? L'animateur de l'atelier rappelle qu'il est essentiel que la démarche et le processus de l'entretien professionnel soient compris de tous, à la fois par l'agent et le supérieur hiérarchique direct (N+1). La formation et l'accompagnement des encadrants apparaissent nécessaires. Les N+1 en particulier doivent être formés non seulement à la conduite d'un entretien individuel, mais également au management (gestion de conflits, gestion du temps). Les entretiens professionnels peuvent-ils être étendus aux enseignants-chercheurs ? Si la réponse devait être positive, la détermination du niveau adéquat pour effectuer l'entretien n'est pas évidente. La formation (langues, numérique, pédagogie, management, gestion de conflits, accompagnement à la prise de responsabilités...) est fondamentale à la fois pour les BIATSS, et pour les enseignants et enseignants-chercheurs qui n'en sont pas, à ce stade, bénéficiaires. Le plan de formation devrait être construit en lien étroit avec le projet de l'établissement et dans le dialogue social. Cette question de la formation ne peut être dissociée du manque de crédits. Il n'existe pas actuellement de cadrage national des budgets dédiés aux plans de formation. À l'inverse, les autres fonctions publiques (territoriale et hospitalière) disposent de systèmes nationaux fondés sur une part dédiée de la masse salariale. Ainsi, le CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale) prélève 1 % de la masse salariale des collectivités territoriales pour le compte desquelles il met en place des formations.

La question du manque de crédits se pose également parce que la formation continue des enseignants et enseignants-chercheurs n'a jamais été prévue dans les dotations ministérielles. Lorsque des formations sont dispensées aux enseignants et/ou aux enseignants-chercheurs, comme c'est le cas dans

certaines universités, dans le domaine du numérique par exemple, elles se font au détriment d'autres formations.

Au niveau national, le paysage des formations à destination des personnels apparaît très riche, mais particulièrement complexe et non coordonné. Les formations sont particulièrement organisées par l'ESEN et par l'Amue, par les rectorats via les plans académiques de formation, mais les universités elles-mêmes disposent de formations de qualité, d'autant que par définition elles sont des établissements de formation. Pourtant, il n'existe pas de répertoire national de formation. Un tel répertoire, incluant les formations organisées par les universités, serait particulièrement intéressant pour permettre par exemple la mise en place de formations mutualisées entre différentes universités.

En somme, sur ces différents sujets, il y aurait tout intérêt à réaliser un état des lieux des budgets dédiés aux plans de formation, en exploitant les bilans sociaux des universités par exemple, et à développer une cartographie des formations destinées aux personnels. Cet état des lieux permettrait d'aboutir à une meilleure connaissance du panorama national de la formation professionnelle des personnels d'universités. Il pourrait aussi conduire à formuler des recommandations en termes de pourcentage de masse salariale dédiée à la formation de personnels.

2. Dispositifs d'accompagnement dédiés au personnel

L'évolution des universités conduit à une évolution des fonctions, voire même à des réorientations professionnelles, ce qui suppose une professionnalisation des équipes chargées de l'accompagnement individuel et collectif. Cela concerne d'abord les encadrants des agents qui doivent être formés pour conduire les entretiens d'évaluation. En complément, les établissements gagneraient à élaborer des guides méthodologiques et à construire les supports d'évaluation dans le cadre du dialogue social.

La professionnalisation concerne également les services de ressources humaines pour la conception des plans de formation eux-mêmes, qui pourraient s'appuyer sur le SIRH (système d'information ressources humaines) s'il intègre la gestion des compétences, et via l'intégration aux services de psychologues du travail ou la généralisation des conseillers mobilité-carrière. Cette fonction a été créée en 2009, à la suite de la loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique et il existe un réseau des conseillers mobilité-carrière. Les universités représentées dans l'atelier ne semblent pas informées de la possibilité de créer une telle fonction sur laquelle il serait important de communiquer.

Le conseiller mobilité-carrière peut être un relais par rapport au service de ressources humaines au sein duquel il n'est pas en principe positionné, pour des raisons de confidentialité. Son rôle peut être d'accompagner les mobilités externes et internes, dans le cadre de réorientations professionnelles par exemple. Les conseillers mobilité-carrière réalisent notamment des entretiens de carrière – à distinguer des entretiens annuels d'évaluation conduits par le supérieur hiérarchique direct – au cours desquels ils

SYNTHÈSE DES DÉBATS DES ATELIERS

conseillent les agents dans la construction de leur projet d'évolution professionnelle. Ils pourraient être réalisés à différents moments-clés de la carrière pour tous les personnels, BIATSS ou enseignants et enseignants-chercheurs. Un tel accompagnement est d'autant plus important lorsque les situations de réorientations professionnelles sont associées à une souffrance au travail. En plus de cet accompagnement individuel, les entretiens de carrière peuvent également constituer une source d'expression des besoins en développement professionnel des personnels des universités.

3. La reconnaissance des compétences acquises

La question de la formation professionnelle des personnels est indissociable de celle relative à la mobilité et plus spécifiquement des possibilités d'avancement ou promotion. La transformation du système universitaire a conduit les personnels à s'investir pour acquérir de nouvelles compétences. Or les possibilités de reconnaissance des compétences acquises ne sont pas très étendues. Les participants à l'atelier se sont interrogés sur la façon d'assurer cette reconnaissance, en évoquant la piste de la validation des acquis de l'expérience (VAE) spécifiques. Pour donner à leurs personnels des perspectives d'évolution de carrière, certaines universités organisent une mobilité interne en portant à la connaissance des agents les postes qu'elles prévoient d'ouvrir au concours afin de leur permettre de se positionner avant publication.

Un autre moyen de reconnaissance devrait être fourni par les dispositifs d'avancement ou de promotion, mais, d'une part, leur nombre reste beaucoup trop faible et, d'autre part, les décisions pour les personnels BIATSS ou pour les personnels enseignants du 1^{er} et du 2nd degré se prenant au niveau national ou au niveau académique, elles échappent à la maîtrise des établissements. Au sein des établissements, les commissions paritaires se trouvent fréquemment en situation de ne classer qu'un ou deux agents parmi un grand nombre de candidats à une promotion et dont une bonne partie présente un dossier de bonne, voire d'excellente qualité. La conséquence est que les classements se font souvent sur la base du seul critère d'ancienneté. Les participants à l'atelier ont mis en avant la nécessité d'augmenter le contingent des promotions, condition indispensable de la reconnaissance de l'engagement des personnels. Ils ont également proposé un partage de promotions de telle sorte que les établissements pourraient disposer d'un quota de promotions en local pour les BIATSS et pour les enseignants du 1^{er} et du 2nd degré comme cela se produit déjà pour les enseignants-chercheurs. Une augmentation du nombre de promotions et une mise en place de contingents de promotions au niveau local supposent cependant au préalable de réformer le système des promotions et de procéder à une simplification statutaire pour diminuer le nombre de corps et de catégories.

4. Recommandations de l'atelier

- Élaborer un cadrage national des budgets formation, à partir d'une étude qui s'appuierait sur les bilans sociaux et déterminer un pourcentage de masse salariale qui serait consacré à la formation des personnels, y compris des enseignants et enseignants-chercheurs.
- Professionnaliser les services de formation et les évaluateurs.
- Communiquer davantage autour de la fonction de conseiller mobilité-carrière et en généraliser la mise en place dans les établissements.
- Mettre en place des entretiens de carrière, distincts des entretiens d'évaluation, pour tous les personnels, y compris enseignants et enseignants-chercheurs.
- Rationaliser les actions de formation continue dispensées dans les universités : en établir un répertoire afin de les mutualiser.
- Simplifier les régimes statutaires des personnels BIATSS et réduire en particulier le nombre de corps afin de pouvoir augmenter le nombre de promotions et rendre possible un contingent de promotions accordées au niveau local. Prévoir de la même façon un contingent de promotions de 50 % attribuées au niveau local aux enseignants du second degré, à l'instar du système existant pour les enseignants-chercheurs (50 % de promotions prononcées au niveau national et 50 % au niveau local).

ATELIER I

Politique de ressources humaines et prise en compte du handicap

PRÉSIDENT

Pierre Sineux,
*président de l'université de
Caen - Basse-Normandie*

RAPPORTEUR

Christine Gangloff-Ziegler,
*présidente de l'université de
Haute-Alsace*

L'atelier s'est attaché à traiter du thème de la « prise en compte des personnes en situation de handicap dans la politique de ressources humaines de l'université ».

L'atelier a permis d'aborder des thèmes tels que les liens emploi/formation, les conditions nécessaires au recrutement et à une insertion professionnelle réussie, ou encore le rôle des représentations sociales pour expliquer l'existence de formes de discriminations. L'atelier a également débattu des difficultés et des obstacles rencontrés par les universités dans la mise en œuvre des actions en faveur des personnels handicapés, notamment la faiblesse des moyens financiers accordés, dans un contexte budgétaire contraint.

1. Une politique inclusive, intégrant les approches concernant les étudiants et les personnels

Une avancée importante est intervenue dans les universités avec l'imposition par la loi de 2005¹ du principe de non-discrimination et d'égalité de traitement des personnels en situation de handicap.

Les universités ont une responsabilité particulière dans la mise en œuvre d'une « politique inclusive » en matière de handicap : celle-ci doit s'intégrer aux ambitions d'universités souhaitant offrir une « égalité des chances » aux étudiants tout autant qu'aux personnels, quel qu'en soit le statut. Les missions des universités doivent être assurées dans le respect de la différence et de la diversité et contribuent ainsi à la constitution d'un vivier de diplômés susceptibles d'être recrutés.

Il y a un continuum dans les actions à mener pour améliorer, compenser et surmonter les facteurs d'inégalité d'accès à la formation et à l'emploi (aménagement des locaux, dispositifs d'accompagnement...). La nouvelle charte université-handicap signée le 4 mai 2012 s'inscrit dans cette dynamique.

Il est également constaté que, bien souvent, des avancées profitables ont pu être réalisées simplement par une attention plus complète, pour peu qu'il y ait, d'une part une concertation et une consultation très largement en amont des réalisations et qu'il y ait, d'autre part, une cohérence dans la programmation des actions.

La sénatrice Dominique Gillot renforce cette appréciation en notant que depuis que tout enfant – ou adolescent – présentant un handicap a le droit de s'inscrire dans l'école de son quartier, les perceptions et les comportements des uns et des autres s'en trouvent modifiés. Les enfants intégrés dans le milieu ordinaire peuvent y faire des progrès très importants,

dès lors que l'environnement est dynamisant. Aussi, l'inclusion, quand elle est accompagnée de moyens humains et matériels adaptés, est globalement une réussite.

2. L'insuffisance des moyens, des politiques d'emploi contraintes

Si la mobilisation et le discours des universités concernant les personnels en situation de handicap ont évolué et sont bien perceptibles, pour autant, les problèmes demeurent. Force est de constater, observent certains participants, que dans ce domaine précis, l'université a souvent pris trop de retard, en particulier par rapport à d'autres universités européennes.

Les deux obstacles bien identifiés au cours de la discussion sont ceux de l'insuffisance des moyens des universités et des contraintes fortes qui pèsent sur la masse salariale des universités. S'agissant des personnels, depuis le passage aux RCE, les dispositions réglementaires¹ s'appliquent directement aux établissements d'enseignement supérieur.

Aussi, dans une période sans marge de manœuvre possible sur la masse salariale, les recrutements ciblés sont difficiles à mettre en œuvre. De plus, à l'obligation du taux d'emplois de 6 % s'ajoutent d'autres mesures qui doivent être mises en place, telles que les emplois réservés liés à la loi Sauvadet, les emplois PACTE... Les universités disposent donc de très peu de latitude pour construire une véritable politique concertée d'emplois et cohérente dans le moyen terme. Enfin, le mode de recrutement des enseignants-chercheurs n'est pas favorable à une prise en compte du handicap.

À cela s'ajoutent les difficultés liées aux compétences du vivier de recrutement : les personnes en situation de handicap combinent souvent en même temps un plus faible niveau de formation et une moindre qualification, ce qui nécessite de faire le lien entre la formation et l'emploi. Les universités ont donc une responsabilité toute particulière dans l'amélioration de l'insertion professionnelle des personnels en situation de handicap. L'attribution par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche de 25 contrats doctoraux handicaps pour 2013 à des candidats handicapés porteurs d'un projet de thèse est positive, mais encore modeste à l'échelle du pays.

L'atelier propose que des discussions – dans le cadre du dialogue de gestion interne des établissements et de l'allocation des emplois – soient conduites sur ce sujet et que l'on en fasse un thème de débat institutionnel régulier. Il conviendrait également que le schéma directeur du handicap soit soumis à la fois au conseil académique en formation plénière, et au CA, et qu'il y ait un rapport annuel en CA sur la question du handicap avec indicateurs de suivi et résultats.

Un élargissement du principe d'unités déductibles du montant des contributions au FIPHFP pourrait être une solution 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, l'intégration et à l'accompagnement des étudiants et stagiaires de la formation continue inscrits dans l'établissement ainsi que les dépenses d'accessibilité destinées aux usagers.

1 - La loi du 11 février 2005 – pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées – définit le handicap ainsi : « Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant. »

2 - Les administrations et établissements doivent, chaque année, déclarer leur taux d'emploi de personnes handicapées. Si ce taux est inférieur à 6 %, elles doivent alors s'acquitter d'une contribution au Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP).

SYNTHÈSE DES DÉBATS DES ATELIERS

Mais l'insertion professionnelle n'est pas forcément synonyme d'insertion sociale : une personne handicapée peut ainsi être mise à l'écart, discriminée par le collectif de travail, tout en étant en emploi, pour cause, en particulier, d'asymétrie des positions professionnelles occupées. Il convient donc, observent les participants, de mettre en place un dispositif d'accompagnement soutenu et tout au long du parcours professionnel. Cette notion d'accompagnement dépasse la personne elle-même pour concerner aussi les personnes qui vont être amenées à travailler avec elle, car les représentations peuvent rendre difficile son intégration. La mise en place de plans d'actions, l'octroi de moyens financiers et méthodologiques aux universités concernent toute l'organisation, car la responsabilité de l'intégration ne peut être confiée aux seuls collègues directs.

Si les recrutements ne constituent pas un levier suffisant pour atteindre les 6 %, c'est parmi les personnels qui n'étaient pas porteurs d'un handicap au moment de leur recrutement que la marge de progression est la plus importante. Ce constat invite les universités à développer des actions de sensibilisation et d'information afin de faire connaître aux agents l'intérêt qu'ils ont à se déclarer travailleur handicapé. En effet, bien que l'intégration sociale des personnes en situation de handicap fasse l'objet d'un consensus, dans les faits, certains paradoxes caractérisent la prise en compte du handicap.

Tout d'abord, on remarque qu'une personne handicapée doit souligner et mettre en avant ses différences et ses déficiences, alors même qu'attester de ses incapacités et limites entre souvent en contradiction avec les exigences du monde universitaire qui imposent de prouver l'« excellence ». Face à ce paradoxe, faciliter le cheminement des uns et des autres exige du temps, du dialogue (notamment le dialogue social) et l'instauration d'une confiance réciproque.

3. Des politiques qui doivent être coordonnées en interne et en externe avec l'ensemble des partenaires

La politique en faveur des personnels en situation de handicap est par nature transversale, aussi c'est de la collaboration des intervenants des différents niveaux que naît la meilleure prise en compte du handicap, quelle que soit l'organisation interne choisie par l'établissement (au sein de la DRH, dans un service dédié, au bureau de l'action sociale...). C'est grâce à l'action conjuguée des différents acteurs (médecin, DRH correspondant handicap ou la personne ressource, ingénieur hygiène sécurité...) que sont réunies les conditions d'une meilleure prise en compte du handicap des personnels.

Par ailleurs, considérer l'accessibilité comme norme fondamentale de qualité de vie et d'avenir est un véritable enjeu pour les universités pour que les personnes en situation de handicap puissent se mouvoir dans la société, accéder à l'université en tant qu'étudiants ou employés. Ainsi, il est préconisé de nouer des partenariats institutionnels et opérationnels pour favoriser un effet de levier de la mobilisation des dispositifs avec le milieu scolaire et le monde socio-économique : les entreprises qui accueillent des stagiaires, la Région qui a des compétences en matière de formation, les collectivités

territoriales qui ont des compétences en matière d'accessibilité des espaces collectifs, le Pôle emploi qui agit sur le placement des demandeurs d'emploi, les branches professionnelles, les services de santé au travail, et bien sûr les associations. Le FIPHFP est bien entendu un partenaire majeur qu'il convient de solliciter largement.

Enfin, il convient de favoriser les recherches sur le handicap au sein des universités, à travers les SHS et les sciences pour l'ingénieur plus particulièrement, sous la forme d'appels à projets nationaux lancés par l'ANR, l'Agefiph et le FIPHFP. Et cela doit devenir un axe porteur de transfert de technologie.

4. Propositions

Les universités sont invitées à faire du handicap un thème transversal intégré dans leur stratégie. Cela suppose, en leur sein ou dans un cadre réglementaire :

- de développer une approche globale incitative vis-à-vis des composantes (projets intégratifs, référents identifiés dans chaque composante, introduction du handicap dans les CPOM avec attribution de bonus...);
- de présenter annuellement en CA un rapport sur le handicap avec des indicateurs de suivi et les résultats ;
- de rappeler que leurs missions s'exercent dans le respect de la différence et de la diversité ;
- d'élargir la notion d'unités déductibles de la contribution au FIPHFP;
- de hiérarchiser les obligations d'emploi, développer les partenariats ;
- de favoriser les recherches sur le handicap au sein des universités sous la forme d'appels à projets nationaux lancés par l'ANR, l'Agefiph et le FIPHFP.

La mise en place d'une politique handicap est une formidable opportunité de réaffirmer des valeurs humaines dans l'université, de mobiliser et de fédérer l'ensemble de la communauté universitaire autour d'un projet qui fait sens.

SYNTHÈSE DES DÉBATS DES ATELIERS

ATELIER J

Influence du numérique sur les métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche

PRÉSIDENT

François Germinet,
*président de l'université de Cergy-
Pontoise*

RAPPORTEUR

Gilles Roussel,
*président de l'université de
Paris-Est - Marne-la-Vallée*

On assiste à une accélération de la prise de conscience de l'importance du numérique et de son impact sur le fonctionnement de l'institution universitaire. Le développement des MOOCs, de l'enseignement à distance, et les transformations pédagogiques induites par ces nouveaux instruments sont au cœur de notre réflexion. Actuellement, l'intégration du numérique dans la pédagogie n'est encore trop souvent que le fait de quelques initiatives individuelles alors qu'il faut tendre vers la généralisation des usages.

Il faut se demander comment les universités peuvent accompagner cette mutation. Que peuvent-elles faire ou quelle réflexion peuvent-elles engager, alors que certains verrous se situent à l'échelon national ? Comment adapter ou développer les compétences nécessaires ?

1. État des lieux : vers une transformation pédagogique

Le numérique a un effet à la fois sur l'évolution des méthodes pédagogiques et sur la relation entre étudiant et enseignant. Certaines expériences ont montré que le numérique demande plus de temps et plus d'échanges avec les étudiants, et donc un surcroît d'investissement des enseignants. Cela induit un autre rapport à l'étudiant ; la finalité du cours change. Dans l'accompagnement à l'apprentissage, le numérique transforme aussi les pratiques dans la mesure où il permet un suivi serré et individualisé à distance. Le professeur détenteur du savoir se transforme alors en pédagogue accompagnateur de l'intégration du savoir. Les étudiants ont accès à l'information, donc le curseur s'est déplacé vers le mode de transmission. On assiste à une évolution des outils de formation avec des logiciels nouveaux qui favorisent la transmission. L'accompagnement de l'apprentissage, c'est aussi celui du savoir-faire et du savoir-être. Quel média pour traduire cela ?

Nous sommes à l'aube d'une transformation du métier d'enseignant-chercheur. Le succès des MOOCs le laisse envisager. Pour animer un MOOC, il faut une équipe. On passe de l'individuel au collectif, de relations verticales à des relations horizontales avec la prise en compte de nouveaux publics (étudiants handicapés, étudiants salariés, salariés en formation continue).

2. Réunir les compétences nécessaires

Le nouveau décret de 2009 impose encore le face à face pédagogique. Pour la préparation des cours, le référentiel des tâches demeure le document de référence. Si l'incitation sous forme de valorisation d'heures apparaît comme une solution, elle n'en pose pas moins un problème d'orthodoxie budgétaire et de contrôle de la réalité du service fait.

En ce qui concerne les BIATSS, le développement de l'ingénierie pédagogique est encore en phase artisanale et le vivier de recrutement n'est pas suffisant. Une politique nationale de formation et de recrutement est à inventer.

3. La nécessité d'un pilotage politique du numérique

L'enquête réalisée par la CPU en liaison avec la MINES (Mission numérique pour l'enseignement supérieur) montre que les universités n'ont pas encore réellement une stratégie numérique, en particulier concernant l'aspect utilisation du numérique pour la formation. Les résultats de cette enquête constituent une source très précieuse d'informations qui mériterait d'être diffusée dans les établissements. On a par ailleurs besoin des entreprises du secteur. Quelle approche doit-on en avoir ? Dans tous les cas, il faut avoir une capacité d'adaptation rapide.

4. Les propositions retenues

On peut envisager deux types de propositions, les unes au niveau de l'établissement, les autres au niveau de la CPU ou du ministère.

Au niveau des établissements

Les établissements doivent s'atteler à la définition de leur propre schéma directeur numérique (SDN), à son intégration dans le contrat d'établissement et à la déclinaison des actions correspondantes, à l'intégration du numérique dans leur offre de formation et à la prise en compte de l'innovation pédagogique dans la stratégie de formation. Le SDN est un travail de réflexion reposant sur la définition d'objectifs différents en fonction des établissements.

Les établissements pourraient fonctionner dans le cadre d'un réseau thématique ou territorial avec une offre concertée d'enseignements. C'est par exemple une solution pour les disciplines rares.

Dans le domaine des MOOCs, il existe des vœux divergents entre les aspirations européennes et le souhait d'un travail local, ce qui peut se résoudre par une interconnectivité. Ce n'est pas qu'une question politique.

Au niveau de la CPU ou du ministère

Pour sensibiliser les universités à cette révolution, il faut mener au niveau de la CPU une réflexion d'ampleur sur les thèmes suivants : les stratégies de mises en réseau, l'organisation d'un plan de formation pour tous les personnels, l'éventualité de la création d'une branche d'activité professionnelle (BAP) spécifique, la prise en compte des activités numériques dans la carrière des enseignants-chercheurs, la politique indemnitaire et le référentiel des activités.

SYNTHÈSE DES DÉBATS DES ATELIERS

Il faut définir la notion de « service numérique » en distinguant la production mise en ligne de l'accompagnement sur la plate-forme. Il faut se mettre dans une logique de projet et d'appel à projets. Par ailleurs, l'accompagnement doit concerner tous les enseignants-chercheurs.

Il faudrait pouvoir disposer d'un chiffrage global assez simple et estimer le temps moyen qu'il faut pour préparer un cours en ligne. Pourquoi ne pas envisager alors une prise en compte pluriannuelle de ces activités dans le cadre du contrat ?

Synthèse

- Schéma directeur des formations intégrant le numérique avec une mise en réseau.
- Réflexion sur les métiers d'accompagnement.
- Formation des nouveaux enseignants.
- Formation des personnels supports avec la création éventuelle d'une nouvelle BAP.
- Proposition de transformation du décret sur les enseignants-chercheurs.
- Prise en compte de l'investissement numérique dans les carrières en l'intégrant dans les critères d'avancement.

RENNES, LES 15, 16 & 17 MAI 2013

© CPU 2013

Coordination éditoriale : 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

Conférence des présidents d'université

103, bd Saint-Michel – 75005 Paris

Tél. : 01 44 32 92 45

communication@cpu.fr

www.cpu.fr



Conférence
des présidents
d'université

Ce colloque a été soutenu par :

