

Les Actes Du Colloque Annuel de la Conférence des Présidents d'Université

Les Personnels dans l'Université
du XXIème siècle :
missions, métiers, partage des
responsabilités

20 et 21 mars 2003 à Poitiers



CONFERENCE
DES PRÉSIDENTS
D'UNIVERSITÉ

S O M M A I R E

I - Documents préparatoires au Colloque : p. 5

I - Présentation générale. p. 5

2 - Travaux préparatoires proposés par les animateurs d'ateliers : p. 7

Pour l'atelier Personnels IATOS :

- . Autonomie des établissements, métiers et missions des personnels : Michel Kaplan, Vice-Président de la CPU, Président de l'Université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne.
- . Modes de recrutement, évaluations, promotions, formations, régimes indemnitaires : Jacques Bourdon, Président de l'Université Aix-Marseille 3.

Pour l'atelier Personnels Enseignants-chercheurs, et enseignants :

- . Autonomie des établissements, métiers et missions des personnels : p. 11
René Lasserre, Président de l'Université de Cergy-Pontoise.
- . Modes de recrutement, évaluations, promotions, formations, régimes indemnitaires : Eric Espéret, Président de l'Université de Poitiers. p. 12

II - Ouverture officielle du Colloque p. 13

- . Eric Espéret, Président de l'Université de Poitiers
- . Daniel Bontoux, Vice-Président du Conseil Régional de Poitou-Charentes
- . Alain Fouché, Vice-Président du conseil Général de la Vienne
- . Jacques Santrot, Maire de Poitiers, Président de la Communauté de l'agglomération de Poitiers
- . Michel Laurent, Premier Vice-Président de la CPU
- . Marie-Jeanne Philippe, Recteur de l'Académie de Poitiers, Chancelier des Universités

III - Séance plénière : Quels Personnels pour l'Université de demain ? Cadre, perspectives et évolution des missions. p. 19

Animée par Eric Espéret, Président de l'Université de Poitiers.

Pour le Ministère de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et de l'Aménagement du Territoire :
. Jacky Richard, Directeur Général de l'Administration et de la Fonction Publique.

Pour le Ministère de la Jeunesse, de l'Education Nationale et de la Recherche :

- . Claudine Péretti, Directrice de la Programmation et du Développement.
- . Pierre-Yves Duwoye, Directeur des Personnels Enseignants.
- . Marie-France Moraux, Directrice des Personnels Administratifs, Techniques et d'Encadrement.
- . Dominique Antoine, Directeur de l'Administration .
- . Jean-Marc Monteil, Directeur de l'Enseignement Supérieur.

IV - Séance plénière : synthèses des travaux des ateliers et débats p. 31

Atelier : Personnels IATOS p. 31

- . Comte rendu de la 1ère séance par Michel Kaplan,
Vice-Président de la CPU, Président de l'Université Paris1 - Panthéon -Sorbonne.
- . Débat avec la salle.
- . Eclairage extérieur : Dominique Viandier, Directeur de Ressources Humaines
du Département du Val d'Oise.

- . Compte rendu de la 2ème séance par Jacques Bourdon,
Président de l'Université Aix-Marseille 3.
- . Débat avec la salle.
- . Eclairage extérieur : Guy Kauffmann, Chargé de Mission auprès du Directeur
Départemental de l'Equipeement des Hauts de Seine.

Atelier : Personnels enseignants-chercheurs et enseignants p. 40

- . Compte rendu de la 1ère séance par Pascal Level,
Vice-Président de la CPU, Président de l'Université de Valenciennes.
- . Débat avec la salle.
- . Eclairage Extérieur : Thierry Boujard, Chargé de Mission pour la gestion
prévisionnelle des emplois et des compétences à l'INRA

- . Compte rendu de la 2ème séance animée par René Lasserre,
Président de l'Université Cergy-Pontoise.
- . Débat avec la salle.
- . Eclairage extérieur : André Lucas, Directeur d'Hôpital, enseignant-chercheur à
l'ENSP (Ecole Nationale de Santé Publique).

V Tables rondes : p. 49

Table ronde n°1: Approches comparatives des trois fonctions publiques sur les questions de gestion des personnels et des carrières p. 49

Animée par Jacques Bourdon, Président de l'Université Aix-Marseille 3.

Avec la participation de :

- . Véronique Gronner : Chargée de la politique des Ressources Humaines des
Personnels hospitaliers, Direction de l'Hospitalisation et de l'organisation
des soins - Ministère de la Santé, de la Famille et des Personnes handicapées.
- . Guillaume de Chanlaire, Adjoint au Directeur des élus locaux et des personnels
des collectivités territoriales - Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure
et des libertés locales.
- . Pascal Ponsart-Ponsart, Chargé de Mission - Direction Générale de
l'Administration et de la Fonction publique - Ministère de la Fonction Publique,
de la Réforme de l'Etat et de l'Aménagement du Territoire.

Table ronde n°2 : La situation des personnels universitaires dans d'autres pays européens **p. 54**

Animée par Eric Froment, président de l'Association de l'Université Européenne.

Avec la participation de :

- . Andrée Sursock, Secrétaire Générale Adjointe de l'E.U.A.
 - . Josep-Maria Bricall, Professeur à l'Université de Barcelone, ancien Recteur, ancien Président de la Conférence des Recteurs Européens.
 - . Pieter De Meijer : Professeur à l'Université d'Amsterdam , ancien Recteur, ancien Président de l'ESMU.
-

VI - Conclusions du colloque et remerciements : **p. 58**

Michel Laurent, Premier Vice-Président de la CPU.

VII - Allocution de clôture : **p. 61**

Luc Ferry, Ministre de la Jeunesse, de l'Education Nationale et de la Recherche.

VIII - Texte d'orientation adopté en CPU plénière du 19 juin 2003 **p. 66**

IX - ANNEXES **p. 74**

Annexe 1 : **p. 75**

Positions prises par la CPU sur les questions relatives aux Personnels.

Annexe 2 : **p. 84**

Résumé des constats et propositions du rapport remis en juillet 2001 par Eric Esperet, Président de l'Université de Poitiers à Jack Lang, Ministre de l'Education Nationale, au nom de la commission "nouvelle définition des tâches des enseignants et des enseignants-chercheurs dans l'enseignement supérieur français"

Annexe 3 : **p. 86**

Contributions adressées à la CPU pour la préparation du colloque de Poitiers par :

- . Association des Secrétaires Généraux
- . SNPTES-UNSA
- . Fercsup-CGT
- . FNCAS
- . Déclaration du SNESup-FSU à Poitiers le 20 mars 2003

I - DOCUMENTS PRÉPARATOIRES AU COLLOQUE

Les personnels dans l'université du 21^{ème} siècle : Missions, métiers, partage des responsabilités

Présentation générale

Le colloque annuel de la CPU

Comme chaque année, ce Colloque est l'occasion pour la Conférence des Présidents d'Université de construire collégalement, et d'exprimer ensuite, ses analyses et ses positions politiques sur les missions, le fonctionnement, la gestion des universités. Celui de Lille, en 2001, avait mis l'accent sur le renforcement de l'autonomie des établissements, nécessaire à la prise en charge de leurs nouvelles missions. Répondre efficacement, et de façon plus individualisée, à l'attente de publics nouveaux, plus hétérogènes, faisait partie des objectifs clairement listés ; le colloque de Mulhouse (2002), centré sur les étudiants, au sens large, a discuté de ce point. De façon incontournable, se pose évidemment aussi la question des personnes qui travaillent dans les universités, de leurs métiers, souvent marqués par un changement certain, et de leurs conditions de travail. Poitiers 2003 va maintenant ouvrir, sous ses différentes facettes, le dossier des personnels qui sont, et vont être, chargés de mettre en œuvre cette autonomie accrue, moyen d'atteindre des objectifs élargis, ou redéfinis dans le cadre de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Il s'agit donc d'une étape nouvelle, dans une démarche située en continuité avec les colloques précédents ; Ces dernières années, s'appuyant sur la réflexion des commissions et groupes transversaux de travail, la CPU a déjà abordé de nombreuses fois les questions de personnels ; elle l'a fait tant du point de vue des moyens (les emplois) que de celui de la gestion des ressources humaines (celle des personnes et des compétences). Des documents, motions, prises de position en ont résulté (Cf. le dossier fourni), qui ont préparé les échanges attendus ici.

Méthode de préparation du colloque

Pour préparer ce colloque, la CPU a conjugué plusieurs démarches, d'octobre à mars :

- . Constitution d'un comité de préparation (une dizaine de présidents), qui s'est réuni plusieurs fois pour déterminer le contour de la rencontre, et établir les fiches – questions des différentes séances envisagées ; validation de ces propositions par la Commission permanente ;
- . Ces fiches ont ensuite été diffusées à tous les présidents, et un forum électronique mis en place, afin de recueillir leurs avis et propositions ;
- . Parallèlement, 4 réunions de travail ont permis, sur la base du pré programme et de ces fiches, de rencontrer les organisations syndicales représentatives des différentes catégories de personnels travaillant dans les universités, et de recueillir leurs réactions à ces présentations. Ont ainsi été invitées toutes celles ayant des représentants au CNESER ;
- . En final, deux séances de travail (l'une consacrée aux enseignants et enseignants chercheurs, et l'autre aux personnels IATOS) ont réuni un nombre important de présidents, pour établir une formulation terminale des questions à aborder lors du colloque, et guider la rédaction ultime des fiches soumises aux discussions à Poitiers.

Objectifs généraux du colloque

Le colloque se propose de resituer les questions liées aux personnels dans le contexte plus large de l'évolution des universités et d'exprimer quelques réponses ou positions sur les interrogations centrales retenues.

1. Analyse du contexte national et international

Fort renouvellement (près de 50% de l'effectif en moyenne) dans les 10 ans à venir des personnels actuellement en place dans les universités françaises ; nécessité d'afficher des métiers attractifs (conditions de rémunération et de carrière) ; approche comparative des fonctions publiques : pistes d'évolution possible, souhaitable, des métiers et missions, dans l'objectif d'une plus grande efficacité du service public ? place dans la démarche de modernisation de la fonction publique ?

Eclairages européens : quelles variations entre pays, avec quels résultats, et quelles conclusions en tirer pour la France?

2. Les missions, métiers et carrières des IATOS

Quelle évolution des missions et métiers pour les différents corps? Comment reconnaître au mieux cette évolution dans un système statutaire et réglementaire, actuel ou modifié ?

Définition des modalités de recrutement, évaluation, formation et promotion tout au long de la carrière : quelles responsabilités respectives de l'établissement et des instances réglementaires ou tutelles ? Comment intégrer ces modalités dans les projets d'établissement ? comment reconnaître l'investissement de chacun ? Comment adapter progressivement la carte des compétences ?

3. Les missions, métiers et carrières des enseignants et enseignants chercheurs

Depuis plusieurs années, chacun a pu constater une évolution des missions et des métiers, y compris lorsque l'on conserve la définition constitutive de la double fonction production et transmission des connaissances ; quelle est la nature exacte de cette évolution ? Quelles sont ses conséquences en termes de formation, de statut ?

Comment reconnaître ces évolutions diverses dans la définition des tâches assumées, dans le décompte des services, et dans le déroulements de carrières ? Rôle souhaitable des établissements et des différentes instances, maintenues ou modifiées, dans le recrutement, l'évaluation ?

4. Les changements et la participation aux responsabilités

Le changement attendu ne pourra se réaliser qu'avec une implication forte de tous les personnels ; celle-ci nécessite, en contrepartie, des modalités claires de participation aux processus de discussion et décision : quels changements sont alors souhaitables, nécessaires, dans les modes de gouvernement des universités ?

Les premières conclusions seront présentées dès la fin du colloque. Sur la base des discussions menées dans les différentes séances, un texte définitif, discuté et validé en CPU plénière dans le courant avril, constituera ensuite l'analyse politique de la CPU sur la question initiale « Les personnels dans l'université du 21ème siècle : missions, métiers, partage des responsabilités »

Travaux préparatoires proposés par les animateurs d'ateliers

Atelier Personnels IATOS : Autonomie des établissements, métiers et missions des personnels.

Animé par Michel Kaplan
Vice-Président de la CPU et Président de
l'Université Panthéon-Sorbonne (Paris I)

Réflexions sur l'évolution des métiers IATOS

Cet atelier se concentrera sur le constat d'évolution des métiers IATOSS et des implications qui en découlent pour une définition renouvelée des missions liées à ces fonctions.

1ère partie : Les conditions d'exercice des personnels IATOSS dans l'Université du XXI^e siècle.

Question I. À quelles attentes doivent-ils répondre ?

- . Nouvelles attentes des étudiants (personnalisation croissante).
- . Nouveaux publics (générés par le développement de la VAE et de la Formation continue).
- . Nouvelles attentes des enseignants, notamment des professionnels et dans le soutien à la Recherche.

Question II. En quoi les tâches des IATOS se modifient-elles ?

- . Conséquences des modifications techniques (informatisation croissante et passage à la documentation numérisée et numérique en bibliothèque ;

développement des logiciels de gestion matérielle, humaine et pédagogique, technicité croissante des tâches traditionnellement "manuelles", etc.).

- . Impact des nouvelles responsabilités des universités (maîtrise d'ouvrage en matière de travaux, importance croissante des questions d'hygiène et de sécurité, valorisation de la recherche).
- . Impact des modifications réglementaires ("déconcentration" en matière de gestion des personnels, développement des marchés et changements de réglementation, nouvelles règles de fiscalité et SAIC, perspective de la globalisation dans le cadre de l'application de la LOLF, etc.).

Question III. Quelles sont les nouvelles attentes des personnels IATOS ?

- . Associer les personnels à l'analyse des besoins et à la prise de décision, au niveau des services comme au niveau central des universités.
- . Mieux les intégrer les personnels dans les équipes de recherche.
- . Mieux prendre en compte l'impact sur les métiers des IATOS des décisions prises en matière scientifique, pédagogique et de gestion.
- . Impliquer davantage les personnels IATOSS dans la vie des établissements.

Intervention de M. Dominique Viandier
Directeur des Ressources Humaines du
Département du Val d'Oise.

2ème partie : Vers une définition
renovée des tâches, missions et
formations ?

Question IV. Comment redéfinir les tâches et
organiser les métiers ?

- . Réflexion par filière ou définition des métiers à partir de référentiel à tous les niveaux de la hiérarchie.
- . Définition des postes de travail tant au niveau hiérarchique que par les compétences attendues et par le contenu des tâches à accomplir.
- . Conséquences sur l'organigramme d'un service ou d'un établissement.
- . Évolution de la séparation des tâches entre personnels IATOSS et personnels des bibliothèques, dans les bibliothèques universitaires.
- . Spécialisation des tâches ou polyvalence accrue des personnels.

Question V. Comment adapter la formation à
l'évolution des métiers ?

- . Définition de la formation permettant d'aboutir aux compétences attendues.
- . Relation entre formation générale et formation précise au métier.
- . Formation à donner pour adapter chaque personne au poste de travail au fur et à mesure de l'évolution de celui-ci ou suite à une nomination ou à une mutation.
- . Rôle de la formation permanente des personnels, au plan de formation continue des personnels à la fois pour une meilleure prise en compte des conditions réelles d'exercice et dans la perspective des de promotions.

Atelier Personnels IATOS :

Modes de recrutement, évaluations, promotions, formations, régimes indemnitaires.

Animé par Jacques Bourdon
Président de l'Université Aix-Marseille III

Principe: La présente grille s'inscrit dans le cadre d'une permanence de la conception française de la fonction publique.

I. Recrutement :

il ne peut exister de recrutement sans emplois à pourvoir; le recrutement peut s'effectuer selon divers modes.

A. Les emplois à pourvoir :

- . Les emplois créés ou neufs: qui doit déterminer ces emplois, leur nature, leur nombre ? L'Université ou l'Etat ? Le rapport actuel proposition/ disposition peut-il être maintenu ?
- . Les emplois vacants: la mise en place de la GPEC est nécessaire, est-elle suffisante ? L'Université ne devrait-elle pas pouvoir modifier, transformer ses emplois vacants ?

B. Le mode de recrutement : le principe inscrit dans la loi est le concours.

- . Faut-il y déroger pour d'autres corps et d'autres catégories que certains corps de catégories C ? Faut-il aller vers une plus grande proportion de recrutements directs ? Faut-il utiliser plus largement le procédé de la liste d'aptitude ?
- . Le concours peut-il être amélioré dans son déroulement: concours locaux ou concours nationaux ? Le modèle doit-il être unique pour tous les corps ?
- . Les épreuves du concours sont-elles adaptées aux corps, grades et emplois auxquels ils pourvoient?

- . Les délais de recrutement: Un emploi vacant le demeure en moyenne huit à vingt quatre mois: comment réduire ce délai ? Une organisation déconcentrée ou décentralisée du concours améliorerait-elle le processus de recrutement ? Le recrutement d'agents non titulaires n'est-il pas lié à ce phénomène ?

II. L'évaluation:

élément fondamental de toute politique des ressources humaines, l'évaluation soulève trois questions: Qui ? Comment ? Pourquoi ?

A. Qui est l'évaluateur ?

Le chef de service ou directeur d'unité de recherches ? Le secrétaire général ? Le directeur de composante ? Le président ? Un fonctionnaire non enseignant ou un enseignant responsable d'une structure interne ?

B. Comment évaluer ?

La notation chiffrée et l'appréciation littérale suffisent-elles, sont-elles fiables ? La technique du double entretien annuel avec fixation des objectifs et compte-rendu est-elle généralisable ? Doit-elle se traduire par une note ? Comment assurer l'égalité des agents devant l'évaluation ? Comment assurer la péréquation des résultats de l'évaluation ?

C. Quelle est l'utilisation de l'évaluation ?

L'avancement ? La formation ? Le changement d'emploi ?

Intervention de M. Guy Kaufmann,
Chargé de Mission auprès du Directeur
Départementale de l'Équipement des Hauts de
Seine.

III. La carrière:

- . La distinction des corps de l'ASU et des corps de la RF: les Universités ont-elles besoin de cette séparation ? Une distinction des tâches fonde-t-elle la distinction de ces deux filières? La même interrogation peut-elle être posée à propos des personnels de bibliothèque ?
- . La résorption de l'emploi précaire par la procédure des emplois gagés ne conduit-elle pas à la création de deux fonctions publiques ? Quelle carrière pour les fonctionnaires nommés sur des emplois gagés ?
- . Juridiquement les agents non titulaires n'ont droit à aucune carrière : pour eux la carrière est-elle une perspective d'intégration dans un corps de fonctionnaires ?
- . Le cadre: une carrière locale ou une carrière nationale ? Doit-elle être purement universitaire ou peut-on penser à une carrière caractérisée par la mobilité institutionnelle ou la mobilité géographique ? La gestion locale peut-elle demeurer partagée entre les services rectoraux et les services de l'Université ? La multiplication des niveaux de gestion est-elle source de complexité et d'inégalité ?
- . Les facteurs de déroulement de la carrière: à côté des éléments classiques (notation, appréciation, évaluation) comment intégrer la VAE ? Sous quelle forme ? Dans quelles conditions ? La VAE doit-elle donner directement accès au grade supérieur dans un corps ou à un corps hiérarchiquement supérieur ? Doit-elle permettre simplement de remplir les conditions pour se présenter à un concours interne ou un examen professionnel ?
- . La formation: Quelle doit-être sa place ? Quel type de formation ? Quelle fréquence des sessions de formation ? Qui doit assurer la formation: l'Université ? Des organismes de la fonction publique ? Des organismes extérieurs professionnels ?
- . Le changement de grade doit-il être respecté dans les tâches confiées au fonctionnaire ? Doit-on maintenir un agent promu dans le même emploi ou, dans le respect du statut, l'affecter sur un nouvel emploi correspondant à son nouveau grade ?

IV. Les conditions de travail

- . Quelle organisation administrative dans l'Université ? Quel rôle pour les organismes paritaires: CPE, CTP, CHS ? Quelle répartition des tâches dans l'Université avec la déconcentration ?
- . Quel régime de travail Comment assurer le meilleur service à l'étudiant ?
- . Quel régime indemnitaire ? Quelle égalité entre les corps ? La globalisation actuelle est-elle une solution pérenne ? De quel degré de liberté l'Université doit-elle disposer ?
- . Quelle application pour des droits particuliers comme le droit de retrait, notamment pour les laboratoires ou la fonction PLP ?

Atelier Personnels enseignants-chercheurs et enseignants :

Autonomie des établissements, métiers et missions des personnels.

Animé par René Lasserre
Président de l'Université de Cergy-Pontoise

Guide d'atelier pour le déroulement des discussions

Ce 1er atelier se concentrera sur le constat d'évolution du métier d'enseignant-chercheur et des implications qui en découlent pour une définition renouvelée des missions liées à cette fonction, mais inclura également dans cette problématique de l'évolution des missions les autres personnels enseignants du supérieur, qu'il s'agisse par ex. des personnels enseignants de 2^d degré, ou des enseignants associés, ainsi que les chercheurs rattachés aux établissements.

1ère partie : Le constat de la diversification des missions

Question 1 : La mission d'enseignement et son évolution

- . la nouvelle donne pédagogique en 1er cycle et ses implications : de la transmission du savoir à l'encadrement pédagogique
- . la professionnalisation et la diversification des publics en formation : vers une pédagogie communicative et interactive
- . la professionnalisation et la gestion des cursus : nouvelles compétences relationnelles et ingénierie éducative
- . Formation continue et VAE
- . l'internationalisation et l'accueil des étudiants étrangers
- . EAD et TICE
- . La question de l'évaluation

Question 2 : L'évolution de la mission recherche

- . Les nouvelles dimensions de l'activité de recherche : recherche en réseau, internationalisation et insertion du chercheur dans les réseaux scientifiques
- . Les nouveaux champs : valorisation des résultats et propriété intellectuelle, innovation et création d'activité, communication et diffusion du savoir
- . le chercheur et son établissement : recherche individuelle/ recherche collective/ insertion recherche
- . Implications de la contractualisation et des partenariats universités-organismes

Question 3 : Les missions d'intérêt collectif, de gestion et de développement : quelles compétences nouvelles ?

- . des tâches administratives au management par projets : encadrer, animer, développer l'exercice des responsabilités de direction : gérer, piloter, diriger
- . la gestion de partenariats multiformes (du local à l'international) : nouvelles compétences techniques (juridiques, financières, industrielles et commerciales...), nouveaux savoirs-faire (négociation, communication, promotion, évaluation ...)

Intervention de M. André Lucas
Directeur d'Hôpital, E.N.S.P. de Rennes

2ème partie : Vers une définition renouvelée des missions ?

Question 4 : Mieux assumer la double mission de base enseignement / recherche.

Celle-ci, dans sa définition actuelle ne relève-t-elle pas d'un équilibre théorique, certes fondé dans son principe et internationalement répandu, mais de plus en plus difficilement praticable dans son exercice? L'équilibre enseignement-recherche doit-il être redéfini, comment peut-il être organisé et géré dans le temps, et comment l'évaluer ?

Question 5 : Comment concilier les missions nouvelles avec les fonctions classiques de l'enseignement et de la recherche ?

Doit-on se limiter à assumer l'élargissement des tâches par intégration de missions connexes au sein des deux champs respectifs en revalorisant parallèlement la fonction d'administration et de gestion par un renforcement de la fonction IATOS ? Parvenir à la définition de nouveaux équilibres de métiers par l'intégration de la fonction management aux fonctions classiques d'enseignement et de recherche ? Diversifier les parcours professionnels par une gestion plus décentralisée des compétences au sein des établissements ? Diversifier les profils et les compétences par l'ouverture du recrutements à des personnels extérieurs ?

Atelier Personnels enseignants-chercheurs et enseignants :

Modes de Recrutement, Evaluations, Promotions, Formations, Régimes Indemnitaires.

Animé par Eric Espéret
Président de l'Université de Poitiers

Les discussions seront menées en tenant compte des missions définies (actualisées) dans l'atelier I. Les questions qui suivent constituent une première formulation des points qui pourraient être traités.

Question 1 : Définition des services

Comment définir les services (les « obligations » de service) quand on tient compte des missions classiques et nouvelles assurées ? Comment décomposer les interventions de différentes natures? Doit-on tout décomposer ? Quels lieu et procédure pour construire les équivalences des missions en terme d'équivalent de charges ? Quelle base annuelle retenir comme enveloppe globale de service ? Peut-on concevoir un tableau de service individuel sur une base pluriannuelle, avec des variations des différentes missions assumées selon les années?

Questions 2 : Régimes indemnitaires et décharges

Quelle place accorder aux systèmes indemnitaires pour prendre en compte des investissements supplémentaires ou nouveaux ? Doit-on maintenir un système de décharges si une meilleure intégration des tâches est prévue dans le service reconnu?
Comment calculer une dotation aux établissements pour abonder correctement ces indemnités et décharges?

Intervention de M. Thierry Boujard,
Chargé de Mission pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à l'INRA

Question 3 : Recrutements et formation

Peut-on envisager, tout en gardant la liste nationale (et l'évaluation) déterminant la qualification temporaire, un système de recrutements plus souple : affichage de postes vacants au long de l'année. Faut-il modifier le fonctionnement, la composition des Commissions de spécialistes? Comment concevoir une formation incluse dans les obligations de service les premières années ? En collaboration avec les CIES ou sous la seule responsabilité des universités?

Question 4 : Evaluation et Promotions

Prise en compte des 3 missions centrales (Formation, Recherche et Tâches d'intérêt collectif.) dans l'évaluation: par qui, sous quelle forme ? plan local, plan national ? Faut-il modifier la structure actuelle des carrières (corps et classes); quelles modalités d'avancement retenir? rôles du local et du national ou international? Qui évalue, sur quels critères, et avec quelles conséquences? Quelles conséquences sur les rémunérations sous toutes leurs formes?

II - OUVERTURE OFFICIELLE DU COLLOQUE

Les personnels dans l'Université du XXI^{ème} siècle : missions, métiers, partage de responsabilités.

Eric Espéret

Président de l'Université de Poitiers

Mesdames, Messieurs,

Messieurs les Présidents des collectivités qui nous ont apporté leur soutien, Mesdames et Messieurs les Directeurs de l'administration centrale, Mesdames et Messieurs les Présidents d'université ; je salue également tous nos partenaires, et les représentants des associations professionnelles, qui nous font l'honneur et le plaisir d'être présents, nombreux, et de prêter intérêt à cette rencontre.



L'Université de Poitiers est heureuse de vous accueillir, même s'il est vrai que nous avons une pensée pour le drame humain qui est en train de se jouer en Irak. Je crois aussi que le travail de qualité que nous ferons ici peut avoir une utilité, même modeste, pendant cette période. Je vais donner la parole aux partenaires qui vont nous soutenir durant ce colloque. Je souligne simplement que vous

êtes accueillis ici par l'Ecole Supérieure d'Ingénieurs de Poitiers, qui est ce qu'on appelle une école interne. Je remercie son directeur, Jean-Hugues Thomassin, ainsi que Madame Reynaud, et toute leur équipe, qui ont fait tous les efforts nécessaires pour nous accueillir matériellement.

Je commencerai par donner la parole à Daniel Bontoux, Vice-Président du Conseil Régional de Poitou-Charentes.

Daniel Bontoux

Vice-président du Conseil Régional de Poitou-Charentes

Je vous souhaite la bienvenue dans la Région Poitou-Charentes, au nom d'Elisabeth Morin, Présidente du Conseil Régional, et en mon nom propre, non seulement en ma qualité d'élu mais aussi en tant qu'universitaire, ancien Doyen de la faculté de médecine et de pharmacie. Je tenais à vous dire tout le plaisir que je ressens à constater que ce colloque se tient à Poitiers. Généralement, le fait d'être choisi en tant que président d'Université pour accueillir ses pairs constitue un témoignage d'estime et de confiance, et je me réjouis tout particulièrement que cette marque d'estime et de confiance soit accordée au Président Eric Espéret. Rien de ce qui concerne l'Université de Poitiers et celle de La Rochelle n'est indifférent au Conseil Régional de Poitou-Charentes. Depuis longtemps en effet, la région mise sur le talent des hommes et des femmes, leur créativité, leur capacité d'initiative et d'innovation, pour assurer le développement économique et social de territoires parfois encore un peu fragiles. Nous savons bien que ces précieuses qualités réclament un bon dispositif de formation, couronné par un enseignement supérieur de haute qualité. Or, avec nos deux universités, celle de Poitiers, ancienne parmi les anciennes, riche de son passé prestigieux, forte de sa puissante capacité de recherche, et celle de La Rochelle, la benjamine des universités françaises qui va tout juste fêter ses dix ans le mois prochain, mais qui est animée justement de toute l'ardeur de la jeunesse, et de son inventivité, avec nos écoles d'ingénieurs et nos deux écoles supérieures de commerce, nous avons vraiment le sentiment que la région Poitou-Charentes dispose de conditions particulièrement favorables pour fonder sur la formation, le savoir et la recherche, à la fois la



création, dans tous les sens du terme, et notamment dans le sens de création économique, mais aussi son rayonnement, au de là de ses limites ; création et rayonnement qui sont précisément les valeurs, avec la solidarité, qui sont inscrites au fronton de notre projet régional pour 2010.

Dans ces conditions, nous nous trouvons régulièrement aux côtés de nos universités et grandes écoles, chaque fois que notre aide leur permet de concrétiser leurs projets, et de tendre vers l'excellence. Cela, nous le faisons certes en cohérence avec l'Etat et les autres collectivités, dans le cadre du Contrat de Plan Etat-région, mais nous le faisons aussi indépendamment, sous forme d'actions purement régionales, dont le volume de financement annuel se compare, en ordre de grandeur, à celui du Contrat de Plan. Il peut d'agir d'opérations immobilières (comme l'installation de la section d'études ibériques et latino-américaines de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris), ou surtout d'actions d'aide à la recherche (les bourses doctorales, les bourses de chercheurs invités, les prix de thèses, les programmes de soutien à l'équipement des laboratoires, le programme de soutien aux congrès et colloques). Bien sûr, nous nous donnons pour règle de le faire en restant à chaque fois à notre place, qui est celle de « facilitateur » et d'accompagnateur de projet, laissant aux conseils scientifiques et aux écoles doctorales les choix et les arbitrages qui sont de leur entière compétence.

Finalement, je crois pouvoir dire qu'il s'est établi entre les universités et la région Poitou-Charentes un vrai partenariat, au sens le plus complet et le plus noble du terme. Ce partenariat est fondé sur le sentiment d'appartenance à une communauté d'intérêt et de destin, sur le respect mutuel et sur une ambition partagée. C'est ainsi que nous le ressentons du côté de la région, et c'est ce dont je voulais témoigner devant votre conférence. Je vous présente tous mes vœux pour la fécondité de vos travaux durant ces deux journées, et je vous souhaite un excellent séjour à Poitiers.

Alain Fouché
Vice-président du Conseil Général de la
Vienne, sénateur

Au nom du Président Monory, qui, retenu à Paris, ne pouvait malheureusement pas être présent, je vous accueille à cette journée auquel le Conseil Général de la Vienne est heureux de participer, et ce d'autant plus qu'il est un partenaire particulièrement important de l'Université de Poitiers. Lorsque les lois de décentralisation ont été décidées au début des années 80, les départements ont hérité d'un rôle particulièrement important dans le domaine de la formation. Je rappelle à cette occasion qu'à la suite des lois dont je viens de parler, les départements ont les compétences en matière de collèges, et les régions en matière de lycées. Quant aux universités, elles sont de la compétence de l'Etat. A l'époque, et c'est toujours vrai aujourd'hui, l'attachement de Monsieur Monory aux nouvelles technologies et à la recherche était très fort. Certes, l'université n'était pas prévue dans nos compétences, mais rien ne disait que nous ne pouvions pas aider l'université. Par conséquent, nous avons décidé de faire ce choix, d'aider l'Université de Poitiers, alors que d'autres départements ont fait porter tout leur effort sur les routes. Nous avons pensé que c'est en aidant la formation et la recherche à l'Université de Poitiers que nous pourrions faire évoluer le département et la région poitevine dans un sens positif, car c'est par la formation et la recherche que nous pourrions attirer non seulement des chercheurs, mais aussi des entreprises. Et je crois que le pari a été tenu, puisque les soutiens que nous avons apportés sur les différents sites universitaires – celui du centre-ville, celui du Futuroscope et celui sur lequel vous vous situez –, ont permis la création de nombreux emplois. D'autres conséquences sont attendues lorsque les textes d'application des principes de décentralisation auront été promulgués, notamment avec le vote des lois organiques et des décrets qui suivront les dispositions constitutionnelles que nous avons adoptées il y a quelques jours au Congrès de Versailles.



Dès 1991, le Conseil Général s'est engagé au travers la signature du Contrat Université 2000, et s'est impliqué fortement dans le cadre du XIème plan (1994-1999), de même que dans le Contrat pour 2000-2006. Nos interventions ont porté sur le domaine de l'équipement et de la construction de bâtiments universitaires et de laboratoires de Poitiers, puisque le nombre des étudiants est passé de 17 630 en 1988 à 22 401 en 1994 dans le département, et

que leur nombre actuel est proche de 25 000 aujourd'hui. Sans cet apport financier important des collectivités, l'Université de Poitiers n'aurait pas pu se développer dans les proportions que nous pouvons constater aujourd'hui, le développement universitaire se serait fait ailleurs, car il y a une réelle concurrence. Il s'agit pour nous, au titre du Contrat pour 2000-2006, d'aider l'Université à affronter les défis de demain, notamment à travers les programmes transversaux de recherche dans les domaines des transports, de l'eau, de la santé, de l'ingénierie de la communication et des images, et du réseau des Maisons des sciences de l'homme et de la société. Nous souhaitons favoriser les programmes de formation tout au long de la vie, par le soutien à l'Institut de formation aux métiers de l'informatique, l'installation de l'antenne régionale du Conservatoire National des Arts et Métiers sur le site du Futuroscope, de l'école de formation au métiers de l'enseignement à distance, de la plate-forme CNED/CNAM, et accompagner le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Le Futuroscope n'est pas seulement un parc de loisirs, même si c'est par ce biais et avec cette image qu'il se fait connaître. C'est aussi un espace de formation, puisque 10 % de la recherche française dans l'ingénierie de la communication s'y trouve concentrée, et d'entreprises, puisque des milliers d'emplois dans les nouvelles technologies ont été créés, notamment avec l'implantation de Cegetel, e-Laser, etc. Notre engagement est fort, puisque nous sommes intervenus depuis 1991 à hauteur de 109 millions d'euros, ce qui représente 717 millions de francs, pour un secteur dans lequel nous n'avons pas de compétences spécifiques.

En conclusion, tout ce travail que nous avons mené s'est fait en liaison avec les collectivités, les Présidents de l'Université, et l'Etat au travers des différents recteurs qui se sont succédés. Je vous remercie d'avoir choisi le département de la Vienne pour organiser ces séances de travail que je vous souhaite fructueuses.

Jacques Santrot
Maire de Poitiers, Président de la
Communauté d'agglomération de Poitiers

A mon tour, je vous souhaite la bienvenue à Poitiers. Je vous rassure : je ne vais évoquer ni les heurs et malheurs de la décentralisation, sachant les péripéties qu'elle a vécues depuis une vingtaine d'années, et parfois les divergences d'appréciation qu'elle a suscitées. En tant qu'élu et en tant qu'universitaire, j'ai été moi-même l'objet de l'incompréhension de mes anciens collègues lorsque j'ai affirmé que trop de décentralisation nuisait à l'Université, puisque l'Etat, voulant faire des économies, essaie



par tous les moyens de se débarrasser de ses pouvoirs régaliens et d'en charger les collectivités locales. J'avais eu de longs débats avec le Ministre de l'époque (qui relevait de la même section CNU que moi), au cours desquels je lui ai confié ma position, celui-ci m'a même affirmé depuis qu'il n'était pas sûr que ce processus n'ait pas créé des éléments d'éclatement et d'inégalités à travers le territoire national, sachant que l'ensemble de nos régions ne sont pas sur un pied d'égalité. C'est la raison pour laquelle je plaide sans cesse pour la péréquation et la solidarité, parce que les petits que nous sommes (Poitiers est la plus ville chef-lieu de région, avec Châlons en Champagne, et n'est pas dans la situation que connaissent de grosses agglomérations), de plus en plus cantonnés dans le finistère de l'Europe, au sens propre du terme de finistère, nous risquons d'avoir des problèmes si la solidarité nationale nous oublie.

Je vais essayer de vous décrire à mon tour comment la ville de Poitiers participe au développement universitaire de la cité. Tout d'abord, il faut connaître cette caractéristique de la ville de Poitiers : les étudiants y représentent 25 % de la population, ce qui, au-delà du rayonnement de l'université, confère des responsabilités particulières à l'agglomération, et génèrent des difficultés particulières. Je n'en veut pour preuve que la déstructuration des maisons familiales, la déstructuration urbaine, qui a été constatée lorsque la population universitaire avait atteint près de 33000 étudiants. Mais cette université est une de nos principales richesses, c'est indéniable, elle participe fortement à notre activité économique, et au rayonnement de l'agglomération. Nous participons donc pleinement aux partenariats avec l'Université, en aidant à l'aménagement du campus, et à la construction de locaux sur ses trois sites, à la mesure de nos moyens.

Par ailleurs, nous avons une action particulière, en relation étroite avec l'université : c'est la volonté d'aider au développement des relations avec les

entreprises, surtout celles qui sont nées de l'activité de recherche dans nos laboratoires. Nous participons au Forum Université/entreprises, qui met en relation les laboratoires et des responsables d'entreprises, et nous essayons également d'avoir ensemble une action forte dans le cadre de l'accueil des entreprises de la filière des biotechnologies, et nous essayons de participer à la valorisation du Biopôle que nous avons créé sur le campus universitaire, en liaison avec l'université. Et ces dernières semaines, nous avons de bonnes nouvelles au sujet d'investisseurs étrangers avec lesquels nous travaillons.

Mais pour nous, le thème le plus important est celui de l'accueil des étudiants, notamment en ce qui concerne les étudiants étrangers. Dans les années qui viennent et dans un contexte marqué par la concurrence accrue entre les universités en raison de la mondialisation, cette dimension de l'accueil prend une importance croissante, avec la qualité de la recherche. Nous y répondons en essayant de favoriser le travail de ces étudiants, en leur proposant des stages d'application lorsqu'ils le souhaitent, mais aussi en multipliant la coopération avec les associations étudiantes dans le cadre de jumelages. Nous développons une forme de coopération décentralisée, en particulier avec les pays d'Afrique, dans le cadre du réseau international CESAM, qui concerne une douzaine de villes universitaires d'une taille comparable à celle de l'agglomération de Poitiers, et avec lesquelles nous soutenons des actions d'aide au développement et d'accueil des petites et moyennes entreprises. Plusieurs filières de l'Université de Poitiers nous aident, notamment pour détecter des lieux de stages. Ensuite, nous nous efforçons d'améliorer tous les aspects de la vie étudiante, en soutenant la création d'associations sportives, en proposant aux étudiants des transports en commun à des tarifs très avantageux, et aussi en favorisant les conditions d'intégration dans la vie culturelle de la cité, au travers de la « carte culture » créée avec l'université et les autres collectivités.

Je conclurai en rappelant que les collectivités locales ne se substitueront jamais au rôle de l'Etat vis à vis des universités, et c'est pourquoi je vais formuler ce souhait, alors que vous allez débattre des personnels des universités, que dans les années à venir, l'Etat donne les moyens adéquats pour que celles-ci puissent participer de manière égale au développement des formations supérieures sur le territoire.

Michel Laurent

Premier Vice-Président de la Conférence des Présidents d'Université

Président de l'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

Les universités françaises sont engagées très concrètement, à travers leurs contrats quadriennaux, dans un vaste mouvement de réforme de leurs cursus, que dessine le dispositif LMD (licence, master, doctorat). Ce travail de réflexion conduit à transcender les frontières structurelles à l'intérieur et entre les universités. Il s'agit bien pour nous d'une réflexion de fond, dont l'importance pour les décennies qui viennent est soulignée par la place que prend ce dossier dans l'agenda des équipes de direction, des équipes pédagogiques, des instances élues au sein des universités, et de la tutelle. Cette réflexion s'inscrit dans le droit-fil du processus de Bologne qui vise à une harmonisation européenne des formations supérieures : une meilleure lisibilité et une plus grande cohérence de l'offre de formation, une amplification de la mobilité des étudiants, le renforcement de l'attractivité des établissements, de l'innovation pédagogique, de la pluridisciplinarité, en sont les effets majeurs attendus. Ce mouvement fait passer la formation universitaire d'une logique de filière à une logique de parcours, qui va permettre de drainer vers l'université de nouveaux publics. Cette démarche est largement engagée, et nous devons y faire face de manière prioritaire.

Le développement de l'espace européen de la recherche impose au dispositif français de recherche publique, auquel nous contribuons largement, de répondre à des défis de compétitivité, et de diversification : diversification dans les actions, mais aussi dans les modes de pensée : les réseaux, par exemple, vont devenir des instruments majeurs de cette construction. Cela s'observe au niveau des réponses aux appels d'offres du 6ème PCRDT à l'initiative de la Commission. Cet effet se fait également sentir au niveau local où l'intensification des actions de valorisation de la recherche, de transfert de technologie et de créations d'entreprises, plongent l'université au cœur du dispositif dans un environnement où le dialogue en tête-à-tête avec l'Etat cède la place aux échanges multilatéraux : un réseau d'interlocuteurs se structure, dont l'Europe, les collectivités territoriales aux premiers rangs desquels les régions, les différents partenaires sociaux et économiques. L'université prend enfin, de plus en plus, la mesure de ses responsabilités en matière d'emploi, comme en témoigne l'importance donnée à la professionnalisation dans ses projets de développement.

C'est dans ce contexte d'évolution forte de la mission et du positionnement des universités, avec comme toile de fond le renforcement de leur autonomie et de la responsabilisation des établissements, lui même

intimement lié à la démarche de décentralisation territoriale et fonctionnelle, que s'ouvre ce Colloque de la CPU. Et c'est parce que ces évolutions profondes ont un impact majeur sur les métiers au sein des universités, qu'elles ne peuvent se concevoir sans une re-fondation des missions et des statuts des personnels. C'est pourquoi nous avons décidé cette année de consacrer notre Colloque annuel à ce sujet. Le très fort renouvellement du potentiel humain, qui concerne environ 50 % du personnel actuellement en place dans les universités, pour la décennie qui vient, rend cette question cruciale. Afficher des métiers aujourd'hui exige d'intégrer ces nouvelles missions, et de se projeter vers l'avenir. Cette réflexion s'inscrit dans la tradition de la CPU : elle réunit chaque année les présidents des universités, avec les principaux acteurs de la vie académique, les représentants des tutelles et services concernés, les représentants des personnels et, de façon plus large, l'ensemble de nos partenaires, avec pour objectif principal une construction collégiale de points de vue. Ce travail aboutira à une prise de position politique de la CPU, notamment sur les missions, les statuts des personnels, ainsi que sur les moyens à mettre en œuvre.

Le potentiel humain est incontestablement une des richesses principales des universités françaises. Mais puisque nous évoquons les moyens, je ne peux pas ce matin ne pas évoquer les informations extrêmement préoccupantes que nous avons, concernant le gel budgétaire et l'annulation de certains crédits, mettant en cause les enveloppes qui ont été portées à notre connaissance pour le budget 2003, tant en matière de crédits de paiement que d'autorisations de programmes. Le Ministre, qui sera présent demain, nous donnera, j'espère, des précisions sur ce sujet des annulations budgétaires, d'autant plus préoccupantes que l'enjeu européen nous impose en même temps d'investir très fortement sur les personnels, mais aussi sur les outils pédagogiques, les infrastructures, qui impliquent des investissements croissants. Si les moyens ne sont pas mis en regard des objectifs, nous serons en difficulté pour faire face aux enjeux à venir.

Après le Colloque de Lille en 2001, consacré à l'autonomie des universités, nous avons fait des propositions qui nourrissent la réflexion sur la traduction législative de cette autonomie. L'année dernière, notre réflexion, à Mulhouse, a porté sur les étudiants et sur les nouveaux publics. Nous avons fait le choix, naturellement cette année, du thème des personnels, qui constitue la partie « noble » de nos moyens. C'est sur ce potentiel, fort de près de 140 000 personnes, que s'adosent nos projets. Le travail préparatoire à ce Colloque a été long, puisqu'il a démarré en octobre 2002, et méthodique, puisqu'il a été réalisé dans le cadre d'un comité de pilotage, constitué d'une dizaine de présidents, pour définir les grandes lignes du débat, que la CPU a voulu largement ouvert et démocratique. Dans un cadre interne, tous les présidents ont pu participer à la

réflexion en cours, grâce à la mise en place d'un forum électronique ; et en externe, nous avons organisé des réunions de travail avec les représentants des organisations syndicales et des personnels représentés au CNESER, et recherché des interactions pour élargir la base de notre réflexion. Les présidents d'université se sont fortement impliqués dans cette préparation, confiée à la Commission des Moyens et des Personnels, sous la responsabilité d'Eric Esperet, et avec la collaboration efficace et précieuse de Pierre Richard.

Ce Colloque doit apporter des éléments de réponse à quelques grandes questions : dans le contexte national et international, comment améliorer l'efficacité du service public, et, partant, comment construire une fonction publique moderne, évolutive, innovante et efficace ? Plus spécifiquement, une réflexion et des propositions porteront sur



l'évolution des missions, des métiers et des carrières des personnels IATOS. De nombreuses questions doivent être abordées dans le cadre des ateliers, qui se dérouleront dans le cadre de ces deux journées : évolution des corps, des régimes statutaires, et bien sûr tout ce qui concerne le recrutement, la formation, l'évaluation, la promotion des collaborateurs des universités. L'ensemble de ces questions devra nourrir la nécessaire gestion prévisionnelle simultanée des emplois, des personnes et des compétences. Les établissements doivent s'en donner les moyens, et nous définirons ensemble les conditions nécessaires à cette gestion. De même, un regard doit être porté sur les enseignants et les enseignants-chercheurs, dont à l'évidence les normes de service ne sont plus du tout adaptées à la diversité des fonctions qu'ils doivent assumer. La formation ouverte et à distance, la valorisation de la recherche, pour prendre deux exemples fréquemment cités, illustrent le caractère novateur du cadre dans lequel le débat est posé, et la portée des enjeux. Ceci, bien entendu, toujours en relation avec les deux missions fondamentales de ces personnels : la formation et la recherche. La question de l'évolution de la définition réglementaire des services est pour nous incontournable. Celle de l'évolution des recrutements et des carrières de ces personnels doit également faire l'objet d'échanges et de propositions.

Les organisateurs du Colloque ont prévu un programme dense et détaillé, constitué de séances plénières et d'ateliers. Sur une thématique donnée, nous aurons deux ateliers parallèles, l'un qui concerne les personnels IATOS, l'autre qui concerne les enseignants-chercheurs. A la fin de chaque demi-journée, nous essaierons de tirer les premières conclusions de ces ateliers. Nous aurons également, en séance plénière, notamment la présentation de comparaisons européennes. Le Ministre de la

Jeunesse, de l'Education Nationale et de la Recherche, Luc Ferry, nous rejoindra demain en clôture de ces deux journées. Je lui présenterai au nom de la CPU les conclusions « à chaud » de ce Colloque, et nous attendons de sa part un positionnement sur ces propositions.

Les réflexions menées à l'occasion de ce Colloque s'appuient sur les travaux antérieurs de la Conférence, et en particulier ceux qui ont été menés sous l'impulsion de François Petit et d'Eric Esperet. On évoquait tout à l'heure toute la confiance qui était placée en l'université – et dans la personne du président d'université – qui est chargée d'accueillir le Colloque annuel de la Conférence : je dois dire que cette confiance est totale, tant dans la capacité d'organisation, que dans la compétence de l'acteur principal sur la question qui doit nous mobiliser durant ces deux journées...

Cette démarche s'inspire, en terme de méthode, d'un principe de continuité, mis en œuvre par tous nos prédécesseurs : c'est un travail de fond sur les dossiers qui nous permet, à un moment donné, de faire le point et d'acter un certain nombre de positions, et de les rendre publiques. C'est une démarche constante de la Conférence, qui lui permet d'élaborer des propositions permettant l'innovation, et un dialogue constant avec l'environnement immédiat, et au delà avec tous les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Ainsi les conclusions de ce Colloque feront l'objet d'une validation politique, qui aura lieu en séance plénière de la Conférence dans les mois qui suivront ; elles devront participer à la démarche de modernisation du service public d'enseignement supérieur et de recherche, dans un contexte où l'amélioration de la lisibilité et de l'attractivité de nos établissements sont indispensables. Je remercie les organisateurs de ce Colloque, le président de l'université et son équipe ; je remercie les représentants des collectivités partenaires de l'Université de Poitiers de leur présence, et, Mesdames et Messieurs, je vous souhaite à tous, au nom de la CPU, un très fructueux Colloque.



Marie-Jeanne Philippe **Recteur de l'Académie de Poitiers, Chancelier** **des Universités**

C'est à la fois un honneur et un plaisir pour moi d'ouvrir ce colloque de 2003 de la CPU qui se déroule à Poitiers. J'ai cru comprendre que ce n'était pas un hasard, et qu'il y avait une relation entre le choix du thème et le choix du lieu. Il s'agit d'une suite logique aux réflexions menées en 2001 sur l'autonomie des universités et en 2002 sur les étudiants de l'université de demain.

Les perspectives qui se dessinent d'une plus grande autonomie des universités apportent une nouvelle dimension au débat, et les aspects liés au partage des responsabilités, au recrutement et à la formation des personnels vont revêtir une importance croissante. Je rappelle que d'un point de vue comptable, un peu terre à terre et je m'en excuse, les moyens humains représentent plus des deux tiers des budgets consolidés des universités. Pour toutes les institutions aujourd'hui, le constat est clair : la vraie richesse, ce sont les hommes, et le dynamisme de la structure dépendra des hommes et des femmes qui la constituent. Et dans la compétition internationale à venir, l'université française aura besoin de toutes ses forces vives.

Je voudrais également insister sur l'intérêt et les retombées de ces colloques, où les présidents peuvent mener ensemble et de façon collégiale une réflexion de fond sur le fonctionnement et la gestion des universités. Je prendrai un exemple pour illustrer ce propos : au cours du colloque de Lille, tous les aspects liés à l'autonomie des universités, tant politiques que fonctionnels et relationnels, avaient été abordés très librement. La restitution des conclusions, ainsi que le positionnement de la CPU sur les préconisations formulées en la matière ont permis de mettre en valeur les évolutions nécessaires, et servi de base au projet de modification de la loi de 1984.

Les présidents, qui ont pour fonction la direction et la gestion des universités, et en particulier les membres du Bureau, les présidents de commission et ceux qui prennent des responsabilités au sein de la CPU, n'hésitent pas à donner de leur temps, parfois sans compter, pour la communauté ; notamment pour améliorer les conditions de travail et d'accueil au sein de leurs établissements. Les travaux menés au sein de la Conférence sont essentiels pour l'avenir des établissements. Je voudrais également témoigner également de l'importance des échanges d'expérience, et de l'aide que trouve un président dans cette grande famille que représente la Conférence. C'est pourquoi, en abordant les différents aspects des missions et des métiers des personnels, au travers d'une mise en perspective d'un contexte national, marqué par un fort renouvellement dans la décennie à venir, et par l'autonomie nécessaire des établissements ; et grâce à une approche comparative avec d'autres systèmes de gestion, vous jetterez les bases d'une discussion fructueuse, qui sera, j'en suis sûre, un apport essentiel pour la construction de l'université de demain. Je serai présente demain après-midi pour la restitution des travaux, et dans l'immédiat je vous souhaite à tous un bon colloque.

III - SÉANCE PLÉNIÈRE :

QUELS PERSONNELS POUR L'UNIVERSITÉ DE DEMAIN ?

CADRE, PERSPECTIVES ET ÉVOLUTION DES MISSIONS.

Présidée par Eric Espéret

Président de l'Université de Poitiers

Jacky Richard

**Directeur Général de l'Administration et de la Fonction Publique
Ministère de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et de l'Aménagement du Territoire**

Il y a un débat très fort qui intéresse la fonction publique sur lequel je voudrais dire deux ou trois choses qui peuvent être utiles pour aborder le débat de ce matin. Je souhaite également donner un éclairage sur les évolutions possibles, dans le contexte actuel propice aux interrogations sur le format des administrations, les effectifs à prévoir dans cinq ans, le très fort renouvellement démographique, sans parler des questions de fin de carrière, de retraites...

La fonction publique est considérée de façon ambivalente. Elle est perçue comme un bloc monolithique, qui est le lieu de beaucoup de contradictions et de blocages, de rigidités, avec un statut général qui découle d'un contexte historique, culturel et social, et des statuts particuliers, souvent dérogatoires au statut général, notamment pour ce qui concerne les personnels de l'éducation nationale, et en particulier les personnels de l'enseignement supérieur. Pour les IATOS, on est plutôt dans le droit commun de la fonction publique. Le bloc, apparemment monolithique, tolère aussi à des règles différenciées suivant le type de fonction publique, puisqu'il y a trois fonctions publiques, avec des évolutions intéressantes, comme celles, dans la fonction publique territoriale, liées à la création des cadres d'emplois. Face à cette perception, la réaction dominante des directeurs généraux de la fonction publique est de dire que le statut est bon mais que c'est sa pratique qui peut être mauvaise. On renvoie la balle aux gestionnaires, en leur disant qu'ils ne savent pas tirer toutes les potentialités du statut. Au fond, je pense que cette réponse est un peu courte. Certes, le statut général est bon ; il est

historiquement dans notre paysage culturel ; il instaure une exception française : la fonction publique de carrière. Parce qu'il y a carrière, il y a la possibilité d'organiser des activités professionnelles avec un ensemble de garanties, un équilibre entre les droits et les devoirs, avec une distinction du grade et de l'emploi. Le statut général permet enfin de reconnaître le mérite et l'engagement des fonctionnaires. Mais on dit souvent que la pratique de ce statut général est mauvaise, parce que les gestionnaires de personnels n'aiment pas le « face à face », dire ce qui va et ce qui ne va pas, préfèrent des pratiques de contournement en matière de gestion de personnel. Comme on a du mal à trouver des critères de mérite objectivement partagés, on retient des critères fondés sur la recherche de la « paix sociale » à tout prix amenant à reconnaître l'ancienneté au détriment de l'excellence, avec toutes les dérives que cela peut entraîner. Et la distinction entre le grade et l'emploi ne serait pas suffisamment faite, pour avoir une gestion de la fonction publique dynamique qui répondrait à nos attentes.

Il me semble qu'entre cette réponse là – certes un peu courte - et celle qui, à l'autre extrémité, cherche à se rapprocher du droit commun du droit du travail, c'est à dire le contrat, il existe une troisième voie à explorer. C'est pourquoi, je pense que les universités – compte tenu de la place qu'y occupent leurs personnels - forment un espace intéressant pour ouvrir la voie à une évolution du statut des personnels dans la fonction publique, et être le lieu privilégié d'une réflexion en ce sens, et ce pour trois raisons.

I L'université comme laboratoire de la gestion de l'emploi de la fonction publique

1 . Les trois raisons qui expliquent cette réflexion

Tout d'abord, l'université appartient déjà au monde spécifique et dérogatoire de l'Education nationale, et c'est pourquoi certains auteurs ont déjà avancé l'idée que cela pouvait justifier l'existence d'une quatrième fonction publique, avec des obligations de service et des règles d'organisation spécifiques.

Ensuite, la dernière grande construction statutaire qui

a été réalisée à l'Education nationale dans les années 80, et qui concernait les personnels de recherche et de formation, était intéressante dans la mesure où une place plus importante a été accordée à la professionnalité, aux métiers. La réponse qui a été apportée, ce sont les branches d'activités professionnelles (BAP). Il me semble que la réflexion n'a certes pas été menée jusqu'à son terme, mais elle a déjà permis de promouvoir l'idée qu'il fallait croiser le statut et la filière. C'est une idée qui a fait son chemin, depuis, dans la fonction publique territoriale, où à la place des corps, ont été définis 59 cadres d'emplois (à comparer aux 1000 corps et plus de la fonction publique de l'Etat). Si l'on compare avec vos cousins des EPST, la réponse statutaire qui a été donnée quand on a intégré les personnels de la recherche comme fonctionnaires dans un cadre statutaire comparable, n'est pas allée suffisamment loin. On a insuffisamment valorisé l'emploi par rapport au grade, et donc la reconnaissance de la professionnalité...

La troisième raison, enfin, c'est la dynamique des établissements : les établissements d'enseignement supérieur ont des marges d'autonomie, ont une gouvernance, ont des vraies responsabilités, mais leur rapport avec l'administration centrale fait que les questions de déconcentration et de décentralisation se posent en des termes très spécifiques ; les actes qui sont accomplis en relation avec l'administration centrale relèvent-ils du concept de la déconcentration, ou de celui de la décentralisation ? De ce fait, dans le domaine de la gestion du personnel, il y a un champ de réflexion intéressant pour déterminer quels sont les pouvoirs qui doivent être attribués à l'instance qui a la responsabilité des missions. Le système actuel est déresponsabilisant, puisque ceux qui gèrent les personnels souvent ne sont pas ceux qui ont la responsabilité des missions, et ceux qui ont la responsabilité des missions n'ont pas la maîtrise du personnel... Il faudra pouvoir rapprocher la gestion des personnels de celle des missions.



2 . Les deux éléments qui conduisent à activer la réflexion

En premier lieu, le choc démographique amène à un renouvellement très rapide des fonctionnaires de l'Etat, de l'ordre de la moitié globalement à l'horizon de 10-12 ans. La question qui se pose est celle du remplacement à l'identique et nombre pour nombre, des fonctionnaires partants. La réponse varie selon les secteurs, selon les missions, elle varie selon les choix politiques, mais ce dont on est sûr, c'est que le remplacement ne peut pas se réaliser à l'identique sur le plan qualitatif, puisque les compétences demandées évoluent, et qu'il y a une attente en terme d'amélioration du service rendu. Il est indispensable de profiter de ce renouvellement pour s'interroger sur les qualifications, les métiers ; d'où la mise au point des produits de gestion prévisionnelle des emplois, de effectifs et des compétences (GPEEC) dans le cadre de la fonction publique, se traduisant par des plans pluriannuels, pour savoir quels sont nos besoins et avec quelles ressources y répondre.

En second lieu, les nouvelles règles liées au contrôle des dépenses publiques, induites par la loi organique sur les lois de finances du 1^{er} août 2001, bouleversent le paysage de la gestion publique. La loi demande aux administrations et services de faire ce que les établissements publics font déjà, d'une certaine manière... En tout cas, ce qui est certain, c'est que le montant des dépenses et leur utilisation seront soumis à un contrôle beaucoup plus strict du Parlement, qui disposera d'indicateurs pour vérifier le suivi d'objectifs. L'incidence pour les personnels est tout à fait essentielle. La part des dépenses de personnel dans la dépense publique est considérable ; elle représente en effet pour l'Etat 43 % des dépenses budgétaires, avec des effets d'inertie très conséquents. L'importance de la masse salariale dans les programmes, au sens « LOLF » du terme (unité de spécialisation de la dépense publique), sera essentielle, puisque les responsables de ceux-ci auront davantage prise sur ces dépenses, dans un contexte de plus grande fongibilité ; et ils devront se poser des questions, telles que : est ce que je fais, ou est-ce que je fais faire ? Est-ce que je recrute moins de gens, mais mieux payés ? Est-ce que je recrute en pied de corps, ou à des niveaux plus élevés, par la voie du détachement, par exemple ? Toutes ces questions, toujours délicates à poser, sont en germe dans la loi organique relative aux lois de finances.

II Les actions à mener pour améliorer la gestion des personnels

1 . A court terme

Nous pouvons immédiatement utiliser toutes les potentialités du statut, et utiliser tous les outils de

GRH que nous connaissons, mais que nous ne savons pas toujours bien utiliser ; par exemple dans le domaine de l'évaluation des personnels. Celle-ci était régie par un texte du 4 février 1959 qui a été modifié récemment par le décret du 26 avril 2002, et qui supprime le caractère annuel de la notation, son caractère chiffré, et qui surtout articule la notation avec l'évaluation, l'entretien d'évaluation devenant obligatoire. Tant que le texte n'était pas adopté, les administrations qui voulaient aller de l'avant en matière d'évaluation risquaient de se faire sanctionner par le Conseil d'Etat...La Direction générale de la fonction publique considère que son travail n'est pas terminé avec la sortie de ce texte, car il faut maintenant s'assurer que ce texte est bien mis en œuvre, avec la mise en place des entretiens d'évaluation. Je peux prendre aussi l'exemple de la formation, avec la prise en compte de la validation des acquis de l'expérience (VAE). La mobilité est un troisième exemple ; elle a statutairement un nom : le détachement. Or tous les gestionnaires de personnels savent que le détachement, actuellement, est un vrai parcours du combattant ; les dispositions que nous avons récemment prises, permettent d'abord de limiter le nombre de contreseings, et surtout de faciliter des détachements dans les grades de débouché, ces points constituant jusqu'alors des blocages à la mobilité. La réduction du nombre de corps, le rapprochement des systèmes indemnitaires, voilà des objectifs concrets, bien identifiés, et qui nécessitent, certes, une volonté politique, mais aussi une volonté de nous tous, gestionnaires, pour les réaliser. La déconcentration de la gestion des personnels est également, un outil qu'il nous appartient d'utiliser. A mon poste, il m'appartient de favoriser les évolutions juridiques, et l'émergence des nouvelles pratiques, mais il appartient à chaque gestionnaire de personnel de prendre ses responsabilités, à son niveau.

2 . A moyen terme

S'il n'est ni possible de changer de système, ni souhaitable de renoncer à la fonction publique de carrière, nous pouvons proposer des évolutions juridiques, financières, et en termes de pratiques, qui permettront de mieux croiser les métiers et les statuts ; et de mieux reconnaître les filières professionnelles. En n'engageant personne d'autre que moi-même, je serais tenté, en conclusion, de proposer à la réflexion générale une construction statutaire à trois étages ; le premier niveau repose sur le corps dans lequel on est recruté et qui permet d'organiser la carrière de base, avec une rémunération indiciaire classique fondée sur l'avancement d'échelon. Le second niveau pourrait être celui de la reconnaissance de la fonctionnalité et de l'emploi, avec des rémunérations indiciaires de type NBI (même si on a identifié les difficultés que pose la NBI en terme de mobilité), reconnaissant les qualifications demandées et les compétences observées. Le troisième étage viserait à

reconnaître la performance, qu'elle soit individuelle ou collective, fondée sur la définition d'objectifs, et donnant lieu à une juste rémunération. Il repose sur les régimes indemnitaires, mais sa mise en place suppose une transparence accrue – notamment la publication de tous les textes régissant les régimes indemnitaires - et un certain rapprochement entre ces régimes ; il est normal que les situations indemnitaires soient différenciées ; mais le fait d'appartenir à tel ou tel ministère ne peut justifier à soi seul des différences très fortes de régimes indemnitaires pour des fonctions identiques. On pourrait imaginer un plan de rapprochement des régimes indemnitaires sur cinq ans, pour que ceux-ci soient un véritable outil de reconnaissance de la performance.

Ces pistes restent à creuser, bien entendu. L'université pourrait être un laboratoire possible d'une expérimentation de ces évolutions.

Claudine Péretti

**Directrice de la Programmation et du Développement
Ministère de la Jeunesse, de l'Education Nationale et de la Recherche**

Tracer les perspectives d'évolution des personnels de l'enseignement supérieur amène à se poser trois types d'interrogations :



I Quel renouvellement des personnels dans la fonction publique

J'évoquerai tout d'abord l'importance du renouvellement des personnels dans la fonction publique dans les années qui viennent, pour déterminer les marges de manœuvre dont nous disposerons en matière de gestion de personnel. La

moitié des personnels va partir à la retraite d'ici 2012, ce qui représente pour l'enseignement supérieur la moitié des professeurs, un quart des maîtres de conférence, 37 % des personnels ITARF et 39 % des personnels ATOSS.

En réalité, ces chiffres masquent des disparités. Tout d'abord, lorsque l'on raisonne en termes de pourcentages, il convient de s'interroger parallèlement sur les flux pour avoir une vision claire de la base à partir de laquelle on travaille. Les départs vont être de l'ordre de 900 par an pour les professeurs, 1 600 par an pour les maîtres de conférence (si l'on ajoute les changements de corps) et ils vont toucher quelque 700 ATOSS et 1 000 ITARF. Par ailleurs, les renouvellements ne vont pas se produire de façon linéaire sur la période : l'évolution sera lente jusqu'en 2007, et s'accélèrera à partir de cette date. Des situations différentes vont affecter les disciplines. Dans le secteur droit, sciences économiques et gestion, le pourcentage de départs va être faible. A l'inverse, en pharmacie, en lettres et en sciences humaines, on s'attend à des départs importants. Au sein du même secteur, les sciences, des disparités sont prévisibles, par exemple entre la chimie, qui risque d'être plus sinistrée, et l'informatique, en pleine croissance. Les corps ne vont pas tous connaître la même évolution : 43 % de IGR vont partir à la retraite, alors que le personnel de catégorie C n'est touché qu'à 34 %. Enfin, des disparités sont également d'ordre régional. Sur la façade méditerranéenne et en Ile-de-France se trouvent la majorité des plus de 55 ans. Les jeunes, eux, sont situés sur la façade atlantique et dans le Grand Ouest.

Si l'on croisait l'ensemble de ces paramètres, on pourrait faire une typologie des établissements. La situation de petites universités de création récente avec une forte proportion d'activités dans la formation n'est pas la même que celle des grosses universités anciennes, avec une recherche fondamentale très développée. Ainsi, la marge de manœuvre des uns et des autres n'est pas identique.

II Quels besoins en termes de recrutement

Il convient d'imaginer quels seront les besoins en matière de recrutement. C'est un exercice plus difficile que celui de la projection des besoins de renouvellement fondée sur les départs à la retraite. Dans ce domaine, une double approche, qualitative et quantitative, peut être menée.

Le premier champ de réflexion est celui de l'évolution des effectifs d'étudiants. Plusieurs paramètres entrent en compte : l'évolution du nombre de bacheliers, leur taux de poursuite d'études, leurs choix entre les formations supérieures et l'ampleur de la formation

continue. Dans le domaine démographique, les perspectives évoluent, puisque nous allons assister à une baisse, qui ne sera pas linéaire dans les prochaines années. Sur dix ans, nous nous attendons à voir le nombre de bacheliers diminuer de 17 000. Selon un scénario tendanciel, nous prévoyons, de ce fait, une baisse du nombre des étudiants de premier cycle de l'ordre de 31 800, une diminution de 11 600 pour le deuxième cycle et de 3 000 pour le troisième cycle. Cette approche n'est pas suffisante pour dégager des perspectives. Par conséquent, nous avons pris en compte d'autres phénomènes. Un premier scénario, dit européen, détermine l'impact de la mise en place du LMD sur la démographie des étudiants. Il est clair que cet élément influe de façon positive sur les effectifs avec une hausse de 14 600 étudiants à Bac +3, ce qui permet de compenser partiellement la baisse de la démographie. Un deuxième scénario, mondialiste, prend en compte un accueil croissant d'étudiants étrangers, dont le nombre a augmenté de 18 000 en 2001.

En termes qualitatifs, il convient d'avoir un raisonnement prospectif, qui tienne compte de l'évolution des besoins d'enseignants selon les disciplines, de l'évolution des niveaux de qualification pour les personnels non enseignants, de celle des structures du corps enseignant (quel rapport MCF-PR, quel rapport titulaires – non permanents), de la nature des besoins de formation dans un environnement démographique et économique qui n'est pas le même sur tout le territoire.

III Quels champs d'action en matière de gestion de personnels

Une fois ce constat établi, il reste à déterminer les champs d'action qui peuvent être explorés dans le domaine de la gestion des personnels de l'université. J'en citerai trois.

Tout d'abord, il est important de se demander si nous aurons un vivier suffisant. Cette question porte à la fois sur les aspects quantitatifs et qualitatifs. En effet, nous sommes dans un monde concurrentiel, qui nous amène à nous mesurer à la fois avec le secteur privé, et, au sein même du secteur public avec les autres besoins de recrutement. Cet environnement concurrentiel créera, par exemple, des situations de compétition entre les différents niveaux de recrutement d'enseignants. Cela m'amène à insister sur le thème de l'orientation pertinente des étudiants, qui doit être suivie très régulièrement, car la tendance évolue très rapidement. Je pense que les problèmes de recrutement ne sont pas là où on les attend. En particulier, j'ai de fortes inquiétudes dans le domaine des langues dans les années à venir.

Le deuxième champ d'action concerne le redéploiement. Ce thème ne passe pas bien, mais il

correspond simplement à une réponse à l'évolution des besoins des corps, à un rééquilibrage entre les différentes catégories de besoins pour la formation et la recherche.

Enfin, le dernier point concerne l'attractivité des établissements d'enseignement supérieur. La concurrence est de plus en plus vive, et il faut savoir attirer vers soi un vivier d'étudiants. Il reste à déterminer quelle politique mener pour, précisément, rester attractif.

Pierre-Yves Duwoye

**Directeur des Personnels Enseignants
Ministère de la Jeunesse, de l'Éducation
Nationale et de la Recherche**



Je voudrais commencer par décliner deux principes d'action, auxquels j'attache du prix, dans la gestion des personnels enseignants, avant de préciser selon quelques modalités nous pourrions avancer.

Les principes d'action

Mieux inscrire la gestion des ressources enseignantes dans les politiques d'établissement

Comme tous les gestionnaires de personnels, nous sommes à la recherche d'une bonne articulation entre la gestion d'un statut, et celle des personnes concernées par ce statut. Nous sommes tous à la recherche de la meilleure liaison entre la carrière et la manière de servir une fonction, avec une meilleure reconnaissance de l'implication et des compétences, dans toutes leurs dimensions. Je ne nie pas l'intérêt des statuts : ils constituent une garantie, un cadre de référence utile et nécessaire; d'autant plus important qu'ils doivent faire écho à une plus grande autonomie et une plus grande responsabilité des universités. C'est un équilibre que nous recherchons.

Le problème est que l'on ne connaît pas suffisamment dans chaque établissement l'état des lieux de la gestion des personnels enseignants, et qu'un bilan qualitatif et quantitatif régulier devrait être dressé systématiquement dans le cadre de la contractualisation. Je ne suis pas sûr que les équipes présidentielles aient une visibilité suffisante de l'ensemble des tâches et de la manière dont elles sont exécutées. En fait, si l'on cherche une référence, on la trouvera dans le Code du Travail, avec l'exercice de type bilan social, que certains d'entre vous peut-être réalisent. Cet exercice est intéressant, car il permet de bien décrire ce que recouvre la ressource enseignante (notamment) : les compétences, l'investissement personnel, les conditions d'accomplissement des missions. Avec des aspects qualitatifs, et quantitatifs : décrivant les déroulement de carrières, les promotions locales, les modalités d'accueil des nouveaux enseignants, etc. Qui dit bilan social dit indicateurs de gestion, et donc contrôle de gestion. Les termes d'indicateurs et de contrôle de gestion ne doivent pas nous faire peur. Ce sont des éléments essentiels si l'on veut construire pratiquement une autonomie plus forte, et donc une responsabilité plus forte. On ne part pas de zéro, mais c'est la systématisation qui est maintenant nécessaire. Ces différents outils procèdent d'une démarche interne vigoureuse, et doivent être source de transparence et de dialogue interne.

Donner plus de marge de manœuvre à la gestion des ressources humaines de l'établissement

Le deuxième point est de laisser plus de liberté dans la gestion des enseignants et des enseignants chercheurs, et ce dans un cadre d'autonomie, de donner plus de matière à l'exercice de cette liberté, en matière de méthode et d'organisation pédagogique. Je procéderai à cet examen autour de trois pôles : recrutement et formation ; services des enseignants ; et rémunérations, décharges, promotions.

Au sujet du recrutement, il n'y a pas de remise en cause aujourd'hui de l'équilibre entre la qualification effectuée au niveau national, et du recrutement dans l'établissement. Certes, ce régime n'est pas parfait, et on peut encore l'améliorer. En matière de qualification, nous souhaitons favoriser une plus grande interdisciplinarité ; il est clair que la qualification au niveau de la section est un peu étroite, on peut certes publier dans différentes sections, faire de l'inter-sections, mais je pense que le groupe pourrait jouer non seulement un rôle d'appel, mais se voir conférer aussi des responsabilités en amont, et dans l'avenir le candidat pourrait peut-être avoir le choix entre différentes modalités. Se pose aussi la question des disciplines émergentes, je pense qu'il faudrait prendre en compte les nouvelles compétences dans les procédures de qualification. Sur le recrutement par l'établissement, vous demandez de pouvoir effectuer des recrutements « en continu ». C'est une question difficile à régler,

mais il faut l'étudier. C'est vrai qu'en matière de recrutement par l'établissement, on pourrait mieux articuler les rôles entre la commission de spécialistes et le conseil d'administration ; il existe déjà la possibilité de commission mixte, et on doit rechercher la possibilité de vous donner plus de souplesse, toujours dans la perspective d'une meilleure articulation de la gestion des personnels avec la politique de l'établissement, en gardant ce double niveau de la qualification nationale et du recrutement par l'établissement. En ce qui concerne la formation, on a souligné le rôle remarquable joué par les CIES, pour l'entrée dans la carrière ; il me paraît important de préserver un lien fort des nouveaux enseignants-chercheurs avec la recherche. Des progrès ont été réalisés ces dernières années, en assouplissant les conditions d'utilisation du CRCT, mais ce n'est qu'une étape.

En ce qui concerne le domaine des services, le président Esperet, dans son rapport, a exploré très largement ce sujet. Trois pôles ont été identifiés : la formation, la recherche, et les tâches d'intérêt collectif. Comment articuler ces trois pôles ? Il serait souhaitable que cela puisse procéder davantage d'un choix individuel, guidé par le moment où on se situe dans la carrière. Il serait également souhaitable que cela puisse procéder d'une logique pluriannuelle, avec en contrepartie une logique d'engagement de l'enseignant-chercheur vis à vis de son établissement. En outre, il ne faudrait pas que cette nouvelle modularité des tâches aboutisse à une logique inflationniste...sinon on n'y arrivera pas, dans le contexte budgétaire actuel. Une autre contrainte est technique : si on module les services, il faut établir des tableaux d'équivalence, c'est un travail compliqué, qui procède sans doute d'une logique locale, mais dans un encadrement national. Donc se pose un problème de cadrage national : statutaire, et aussi contractuel ; et de cadrage local, dans la mesure où il faut une maîtrise de ces processus par l'équipe de direction, au service de la politique de l'établissement, validée par ses instances représentatives.

Enfin, dans le domaine des rémunérations, décharges et promotions, nous sommes dans le contexte d'une évaluation renforcée de l'établissement et de l'enseignant (contrepartie de l'autonomie). Ces dernières années ont été mises en place un certain nombre de primes, en partie convertibles en décharges, pour mieux reconnaître les nouvelles activités. Ces primes ne sont pas toutes globalisées ; elles ne sont du reste pas toutes convertibles, ni toutes locales. Elles sont en fait rarement converties, le taux de conversion étant de 4 %, ce qui signifie que vous utilisez peu cette possibilité de conversion. Evidemment, si on reconnaît dans le service des enseignants des tâches qui étaient auparavant rémunérées sous forme de primes, il faut retrouver une articulation entre les deux dispositifs. Pour être direct, il y a des primes qui devraient disparaître, puisque les tâches correspondantes seraient intégrées dans le service. Cela étant, cela nous

donnerait de la souplesse financière. Pour les promotions, l'articulation entre les niveaux nationaux et locaux pour l'attribution des promotions est importante, l'équilibre ne paraît pas mauvais (surtout si on ne fait plus reposer sur les seules promotions locales la reconnaissance des tâches d'intérêt collectif), et cette répartition ne semble pas remise en cause. Pour les promotions au niveau local, il conviendrait de trouver une harmonisation plus forte entre le rôle du conseil d'administration, des commissions de spécialistes et du conseil scientifique, les règles étant différentes pour les professeurs et pour les maîtres de conférences. Il faut aussi travailler sur ce sujet. Et par ailleurs une question se pose, de façon récurrente : faut-il limiter le nombre de promotions acquises à un niveau, national ou local, pendant X années, pour que les carrières ne se fassent pas uniquement par promotion nationale ou par promotion locale ? Concernant l'évaluation des enseignants, on peut concevoir l'idée d'un rapport d'activité des enseignants-chercheurs, tous les deux ou trois ans. La logique du rapport d'activité correspond à celle de l'individualisation des services.

Les modalités d'actions qui peuvent être engagées

Deux grands chantiers doivent être entamés : celui de la modification des lois et règlements, fixant le cadre statutaire, avec une mise à niveau du décret de 1984 (et d'autres textes) à la suite de la modification de la loi sur l'enseignement supérieur, et, s'agissant de sujets particuliers tels que l'intégration de certaines tâches ou la modularisation des services, il serait utile de tester en grandeur réelle dans plusieurs établissements volontaires, et sur une base contractuelle, un certain nombre de solutions, avant de les généraliser à l'ensemble des établissements.

Marie-France Moraux
Directrice des Personnels Administratifs,
Techniques et d'Encadrement
Ministère de la Jeunesse, de l'Éducation
Nationale et de la Recherche

24

Comme cela a été dit, l'encadrement des universités est confronté à des évolutions rapides dans des domaines divers : ouverture internationale, valorisation de la recherche, réglementation européenne...qui créent des besoins nouveaux de recrutement et de formation. En ouverture de ce colloque, je me contenterai de poser quelques questions dont l'objectif est de nourrir la réflexion qui va s'engager dans les groupes de travail. La question générale « quels cadres pour l'université de demain ? » génère quatre interrogations.

I La situation des cadres dans les universités est-elle particulière ?

Je crois que oui. D'une part, les missions des universités sont spécifiques et nécessitent des compétences que l'on ne retrouve pas ailleurs dans l'éducation nationale ; c'est la cas, par exemple, du domaine de la recherche. D'autre part, la position des cadres est particulière, parfois délicate, voire inconfortable. Il n'est pas rare que les cadres se plaignent de ne pas être reconnus, aussi bien par les enseignants-chercheurs que par les étudiants. Ils expriment une frustration, un mal être. Les universités sont dirigées par des élus. On peut se demander quelle est la place et la légitimité des cadres administratifs auprès de ceux-ci ? Celle de l'expert et du manager ? Mais ne sont-ils pas en concurrence avec les enseignants-chercheurs même dans ces domaines ? Les cadres ne font pas toujours partie de l'équipe dirigeante de l'université, à l'exception du secrétaire général et du responsable financier, et il n'est pas rare que des chargés de mission exercent des fonctions administratives, ou ressenties comme telles.

Les universités sont autonomes : leur activité s'inscrit dans un projet d'établissement dont la mise en œuvre opérationnelle revient normalement aux cadres. C'est pour eux, une importante responsabilité et une forte motivation, mais sont-ils toujours vraiment associés à l'élaboration du projet d'établissement et à sa mise en œuvre ?

L'organisation institutionnelle des universités et les tendances centrifuges qui se manifestent parfois dans les UFR font que les personnels d'encadrement n'ont pas toujours le sentiment d'appartenir à l'université dans laquelle ils travaillent. Ils se sentent en outre bien souvent écartelés entre le respect de la règle et la nécessité de faire en sorte que l'établissement fonctionne bien.

Les cadres des universités exercent leur fonction dans un milieu, reconnaissons-le, difficile. Il faut donc qu'ils y soient préparés.

1 - L'université connaît-elle un déficit d'encadrement ?

Le constat est général : il s'agirait à la fois d'une insuffisance quantitative et d'une inadaptation des qualifications.

Il importe de s'interroger sur les conséquences de ce constat. Faut-il revoir la qualification des emplois, réviser la carte des emplois, afin de faire bénéficier les universités d'un nombre plus important d'emplois d'encadrement ? Faut-il redéfinir les métiers de l'encadrement et créer de nouvelles qualifications, par exemple dans les domaines de la gestion de patrimoine, de la gestion budgétaire ou de la

valorisation de la recherche ? Quoi qu'il en soit, la formation doit être adaptée. Des travaux sont en cours pour répondre à cette problématique, sous l'impulsion du comité de pilotage de l'encadrement des universités qui associe la CPU, l'association des secrétaires généraux, l'AMUE et le ministère. Le comité a ouvert plusieurs chantiers et réalisé des travaux qui ont débouché sur des actions : des sessions de préparation à l'emploi ont été mises en place pour les secrétaires généraux et les agents comptables, des référentiels de métier ont été élaborés dans quatre domaines - directeur des ressources humaines, responsable de la gestion financière, responsable de la logistique immobilière, responsable de la valorisation de la recherche - afin de faciliter le recrutement et la formation de l'encadrement, un logiciel d'aide à la gestion des actions de formation a été mis au point. Il reste cependant une importante réflexion à mener sur la formation de l'encadrement et notamment son organisation qui doit tenir compte à la fois de la mise en place de la nouvelle structuration des enseignements supérieurs et des facilités offertes par la validation des acquis de l'expérience. Un recensement des formations ouvertes dans les universités a été effectué par l'AMUE et pourrait permettre d'offrir aux cadres des formations diplômantes.



2 - Une gestion spécifique des cadres d'université est-elle nécessaire ?

Je crois que la réponse doit être nuancée. En matière de recrutement, le choix du responsable, et en particulier du président, s'impose mais il faudrait éviter que cela ne conduise à enfermer les cadres de l'éducation nationale soit dans le domaine scolaire, soit dans le domaine universitaire. Ceux-ci doivent pouvoir voyager davantage dans l'ensemble du système éducatif, mais il faut aussi savoir valoriser la mobilité.

S'il est un secteur dans lequel les universités devront être exemplaires, c'est celui de l'évaluation de l'encadrement : à l'occasion de la réforme de la notation qui va intervenir en 2004, il serait bon que se diffuse la pratique de la lettre de mission et du compte-rendu d'activité pour les personnels d'encadrement. Ce serait sans doute un bon moyen d'associer étroitement les cadres à la marche et aux résultats des établissements.

II - Quelles devraient être les modalités de travail pour les universités et le ministère ?

Je pense qu'il convient d'établir et de hiérarchiser les priorités. Je ne reviens pas sur les travaux qui sont actuellement menés. J'ai déjà cité les référentiels qui ont été préparés, mais il faut maintenant les valider, et, par la suite, s'assurer qu'ils seront utilisés. Il faut également mener une réflexion sur les nouveaux métiers qui apparaissent dans les établissements. Il faut sans doute aussi être innovant dans le domaine de la formation. Le système actuel est trop classique. Il pourrait être judicieux de s'appuyer davantage sur les nouvelles technologies, qui offrent des facilités jusqu'à présent peu utilisées. Des parcours de formation plus souples et modulables seraient opportuns. Enfin, une plus grande place devrait être accordée au management. Comme vous le savez, il existe déjà une école de formation du ministère à Poitiers. Nous souhaitons que cette Ecole supérieure de l'éducation nationale développe son activité et offre, en réseau avec les différents partenaires – autres écoles de la fonction publique, universités – une réponse adaptée aux besoins de l'encadrement et, en particulier, des universités.

En ce qui concerne le pilotage de la politique en faveur de l'encadrement, je souhaite qu'il soit partagé entre les universités et la direction de l'encadrement du ministère qui, dans ce domaine, ne se situe pas dans un esprit de tutelle mais de coopération.

Dominique Antoine
Directeur de l'Administration
Ministère de la Jeunesse, de l'Education
Nationale et de la Recherche

En prenant la suite de Marie-France Moraux, je vais anticiper à mon tour sur la nouvelle organisation de l'administration centrale, puisque dans les deux semaines qui viennent nos Directions vont disparaître, pour donner naissance à une Direction de l'Encadrement d'un côté, et d'une Direction des Personnels, de la Modernisation et de l'Administration de l'autre, avec des champs d'intervention très complémentaires. Nous serons donc amenés à collaborer de façon très étroite, notamment dans nos relations avec vous. Les Ministres ont en effet voulu traduire dans l'organigramme de l'administration centrale la priorité qu'ils attachent à la gestion de l'encadrement. Plus concrètement, puisqu'il faut bien que la frontière passe quelque part, les CASU, les SGASU et au-delà seront gérés par la Direction de l'Encadrement, et la Direction des Personnels, de la Modernisation et de l'Administration gèrera l'ensemble des autres agents publics jusqu'aux attachés principaux. Mais

fonctionnellement, la Direction de l'Encadrement aura une responsabilité globale sur les tâches effectuées par l'encadrement supérieur, que ce soit dans les établissements d'enseignement supérieur, l'administration centrale, ou les services déconcentrés. Le personnel qui va relever de la DPMA, pour l'enseignement supérieur, représente environ 55 000 personnes : 19 000 pour l'ASU, 34 000 environ pour les ITRF et encore 2 000 pour l'ARF, même si ces derniers corps sont en voie de disparition progressive. Je voudrais aujourd'hui m'interroger avec vous sur deux grands thèmes. Tout d'abord, je souhaiterais faire un état des lieux, pour savoir si vous estimez être plutôt en situation de grande dépendance vis à vis de l'administration centrale, ou au contraire avez vous une réelle d'autonomie, pour la gestion de ces personnels ; même si, nous le verrons, le bilan est très contrasté. Dans un deuxième temps, je vais essayer de vous présenter les enjeux de la gestion du personnel dans les mois et les années qui viennent.

I. Bilan de la gestion des personnels

Il est vrai que les limites à l'autonomie sont réelles : sur le plan de la gestion des emplois, c'est parfaitement clair, puisque vos moyens vous viennent de l'Etat, et de l'Etat seulement, au moins pour les personnels titulaires ; le volume et le niveau des emplois, ce n'est pas vous qui le déterminez, alors que les emplois constituent la part prépondérante de nos budgets. En matière de gestion des personnels, nous sommes dans le cadre d'une fonction publique d'Etat. Cela a des conséquences lourdes, comme le montre l'exemple de la filière d'administration scolaire et universitaire, qui représente chez vous 19 000 agents, et qui pour la plupart sont affectés dans vos établissements en fonction de leur rang de sortie, en fonction de barèmes, tout cela étant très observé par les organisations syndicales comme vous le savez ; de plus les personnels de l'ASU n'interviennent pas seulement dans les établissements d'enseignement supérieur, mais aussi – et très majoritairement – dans les établissements du second degré, et dans les administrations académiques. Ce sont donc des généralistes, qui n'ont pas toujours été jugés par vous suffisamment performants, au moins jusqu'à ces dernières années, notamment dans le domaine des technologies de l'information et de la communication. Le nombre des promotions par corps est très contingenté au niveau national par les pyramidages statutaires, budgétaires ; tout cela pèse lourdement sur votre gestion des ressources humaines. Néanmoins, les établissements d'enseignement supérieur sont souvent donnés en exemple comme des modèles de souplesse et de liberté. C'est vrai pour partie dans le domaine de la gestion des moyens, puisque le dialogue avec l'administration centrale permet un grand nombre de transformations d'emplois, et même si tous les besoins exprimés ne sont pas satisfaits, une grande partie des demandes est satisfaite à la faveur de ce

dialogue. En matière de gestion du personnel, la filière ITRF, qui représente 36 000 agents avec l'ARF, est un exemple de grande souplesse, c'est même une exception au sein la fonction publique française : les modes de gestion sont très spécifiques, les mutations ne sont pas barémisées mais s'opèrent de gré à gré, les recrutements, le choix des postes offerts aux concours, leur répartition entre les différentes voies de recrutement (externe, interne, réservé), tout cela est laissé à votre appréciation ; l'administration centrale ne faisant qu'exercer un contrôle global sur les proportions statutaires, l'établissement déterminant librement la BAP et l'emploi-type. Récemment, d'ailleurs, la souplesse a été encore accrue, puisque l'organisation des concours a été renouvelée en 2002, pour vous permettre d'intervenir dans la phase d'admission pour les ingénieurs de recherche, les ingénieurs d'études et les assistants-ingénieurs. Tout cela, vous le savez, mais il faut souligner le caractère atypique de ces règles. Certes, il restera à améliorer le dispositif des concours de catégorie A des ITRF, notamment pour découpler les calendriers des créations d'emplois et des recrutements. Je voudrais signaler aussi qu'en pied de corps, pour les catégories C, depuis la dernière session, on procède sans concours national, les recrutements s'effectuant directement dans les universités. Tout cela va aussi dans le sens d'une plus grande flexibilité. Pour les promotions, les arbitrages sont nationaux, pour les catégories A et B, mais ces promotions s'opèrent dans le strict respect de vos propositions et de votre classement, elles sont fondées prioritairement sur la valeur professionnelles de l'agent, et non pas sur l'ancienneté, cela mérite d'être souligné.

II. Les enjeux des années à venir

Tout n'est pas rose pour autant, bien entendu. Nous devons nous interroger également, au titre des enjeux, sur les moyens d'augmenter la flexibilité, l'adaptabilité de la gestion des ressources humaines, et son individualisation. Ces deux principes - adaptabilité, individualisation - s'imposent d'ailleurs dans toute les organisations modernes, qu'elles soient publiques ou privées, et traversent toute la question des ressources humaines aujourd'hui. Il faut également aborder le système de rémunération. Rendre flexible, individualiser, cela suppose de s'intéresser au système de rétribution des agents. Bien sûr, en matière indemnitaire, nous ne pouvons pas disposer immédiatement d'une liberté totale, puisque nous sommes dans le système de la fonction publique d'Etat. Notre Ministère doit travailler étroitement avec celui qui est chargé de la Fonction Publique et celui qui est chargé du Budget. Nous sommes là sur des textes de niveau interministériel, sur lesquels nous pouvons certes peser - cela a été le cas pour les enseignants-chercheurs - mais nous sommes dans des discussions qui dépassent le niveau de notre propre ministère. Il faudra, à la faveur de la mise en place de la LOLF, assouplir certaines règles

de gestion, et avancer vers une globalisation réelle des crédits mis à votre disposition, pour que votre pouvoir discrétionnaire d'appréciation sur l'attribution des primes augmente.

Je voudrais m'attarder sur deux autres dimensions : la déconcentration et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Tout d'abord, la déconcentration est certainement une voie de progrès pour avancer vers cette individualisation qui doit caractériser les systèmes de gestion des personnels. Elle est déjà largement engagée, mais pas sur les établissements d'enseignement supérieur. Il faudra certainement faire le bilan de la déconcentration récente des ITRF, qui a conduit à partager les compétences entre le recteur et le président de l'université. A-t-on eu raison de déconcentrer vers les recteurs une partie des actes de gestion individuels : ceux qui libèrent des emplois, une partie des actes de gestion collective, les mutations, les actes de fin de fonction, les sanctions disciplinaires dès le deuxième groupe, etc ? Les services des rectorats étaient-ils prêts à absorber ces nouvelles compétences ? Les demandes que vous faites méritent d'être étudiées avec sérieux et attention ; bien entendu, il faut faire un examen technique et d'opportunité, avant de trancher sur ces sujets. Mais avant d'aller plus loin dans la déconcentration, il faut faire le bilan de ce premier train de la déconcentration, pour savoir s'il y a lieu de confirmer ce partage des tâches entre le recteur-chancelier et l'établissement. Le sujet est loin d'être fermé. Evidemment, un certain nombre d'établissements d'enseignement supérieur sont de taille modeste, et n'ont peut-être pas la dimension critique pour assurer directement cette gestion des ressources humaines (on parle du chiffre-clé de 50 agents, pour créer une commission paritaire, et c'est même un chiffre un peu faible). On pourrait étudier l'hypothèse d'une gestion inter-établissements, qui pourrait prendre en charge cette responsabilité. Sur la déconcentration, il faudrait également s'interroger sur la gestion de l'ASU, qui, quant à elle, est déjà très largement déconcentrée, puisque nous en sommes à demander au Directeur général de l'administration et de la fonction publique son accord pour déconcentrer le recrutement des attachés - nous avons son accord de principe pour 2005 ; sachant que cela posera le problème des IRA. Cette déconcentration s'est faite en privilégiant l'échelon rectoral.

Il ne faudrait donc pas qu'il y ait un très grand écart entre le mode de gestion des ITRF, si nous le déconcentrons sur les établissements, et le mode de



gestion de l'ASU. Le centre de gravité pour les effectifs de l'ASU étant plutôt dans les établissements du second degré, il faudra faire avancer la prise d'autonomie des universités en même temps que la prise d'autonomie dans les EPLE. Il sera difficile de faire avancer le système à des rythmes inégaux, sauf à laisser aux universités la possibilité de se servir dans le vivier et d'y prendre les meilleurs éléments, laissant aux EPLE les affectations au barème... C'est une solution que je ne peux pas envisager avec allégresse, et qui serait difficile à expliquer aux partenaires représentant les personnels. Les Ministres ont aussi l'intention d'avancer dans l'autonomie de l'EPLE, et même si le rythme est un peu plus lent que pour l'ITRF, pour ma Direction le cap est donné.

Le deuxième enjeu concerne la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Sur le plan quantitatif, il convient de tirer parti des marges liées aux départs à la retraite. 37 à 39 % des personnels IATOS devraient ainsi partir d'ici 2011. C'est une opportunité pour refonder notre gestion, mais il faudra bien anticiper les départs et calibrer les concours en conséquence. Il convient également d'améliorer la gestion prévisionnelle qualitative des emplois et des compétences. Je voudrais ici insister sur le mot "compétences". Car l'approche par métier, il faut commencer par la dépasser ; de plus en plus, dans les grandes organisations, on raisonne à partir du patrimoine de compétences. Peu importe sur quelles têtes sera distribué ce patrimoine de compétences ; ce dont nous avons besoin, c'est d'équipes polyvalentes qui prennent en charge des tâches transversales. Il faut certes raisonner en terme de métiers, mais aussi jeter les bases d'une nouvelle approche qui mettrait la notion de compétences au cœur de la réflexion.

Enfin, troisième dimension, au titre des enjeux de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : les enjeux instrumentaux. Il faut se donner des outils pour mieux approcher cette gestion prévisionnelle quantitative et qualitative des emplois. Il existe bien sûr le référentiel des emplois-types "Referens", qui a au moins le mérite d'exister, et qui est susceptible d'être amélioré. Par ailleurs, il faudra sans doute aussi installer l'Observatoire des Métiers. J'ai découvert qu'un Observatoire des Métiers existait virtuellement depuis 1998, il faudrait enfin le faire vivre, en le rebaptisant au passage « Observatoire des Métiers et des Compétences ». Dans l'optique instrumentale, il faudra également étudier comment mieux valoriser les parcours professionnels, les acquis de l'expérience, et les acquis de la formation, dans la carrière des personnels IATOS. Sur l'ensemble de ces sujets, la DPMA est, avant même d'exister, demandeuse d'un travail confiant et approfondi avec vous. Nous sommes à votre disposition pour réfléchir aux méthodes, et à la diffusion des meilleures pratiques ; bref, pour travailler en commun avec vous.

Jean-Marc Monteil
Directeur de l'Enseignement Supérieur
Ministère de la Jeunesse, de l'Education
Nationale et de la Recherche

Je crois d'abord que la réflexion sur les ressources humaines est fonction des objectifs que l'enseignement supérieur et la recherche poursuivent. On ne peut pas penser la gestion des ressources humaines indépendamment des activités que nous considérons comme importantes aujourd'hui pour que la France soit une référence dans le domaine de la production de connaissances et de la formation. Annoncer un tel objectif peut paraître solennel, mais je crois réellement que la France doit devenir un territoire de référence dans ce domaine. Pour cela, un certain nombre de pré-requis sont indispensables, dont quelques-uns sont déjà en place.

Parmi ceux-ci, on trouve la nécessité absolue d'une cohérence nationale et infra-nationale très forte pour une expression internationale attractive. Autrement dit, l'expression internationale de l'université française suppose une très grande cohérence nationale et une très grande cohérence infra-nationale. La cohérence nationale correspond à la cohérence de l'offre de formation et de recherche. La cohérence infra-nationale est la déclinaison de cette offre dans des espaces qui ne sont pas seulement métropolitains, mais aussi délocalisés. La caractéristique de notre enseignement et de nos recherches est qu'elle s'exprime dans 158 villes hors des villes-sièges d'université. Nous sommes le territoire le plus maillé sur le plan universitaire, ce qui n'est pas sans conséquences sur la question de la gestion des ressources humaines. Que ce soit chez les enseignants chercheurs ou chez les personnels IATOS, il y a évidemment une réflexion à conduire en ce sens. Cette réflexion suppose que nous nous demandions si nous devons faire la même chose sur l'ensemble du territoire, notamment dans les endroits délocalisés.

Il va de soi que les grands centres métropolitains ont pour vocation d'exprimer une offre internationale de recherche et de formation, mais il est également clair que cette offre ne peut pas s'exprimer dans tous les points délocalisés. Il convient donc de nous demander comment optimiser l'appareil de formation et de recherche dans une perspective qui transforme la situation actuelle, non pas en handicap, mais en un levier qui puisse constituer un principe organisateur de notre dispositif universitaire. L'offre de formation, dans son aspect international, c'est à dire le LMD, a pour vocation à être organisée sur les grands sites métropolitains, et sur ceux-ci de façon non atomisée : c'est à dire, dans certains cas, pas dans plusieurs universités en même temps. Cela suppose une dimension mutualisatrice de l'offre de formation et de recherche ; ce qui est déjà le cas, à travers le dispositif de co-habilitation, à travers les dispositifs des unités mixtes de recherche et des équipes

d'accueil qui sont partagées par des ensembles universitaires ; mais il y a là un effort de cohérence est à mener afin que les sites puissent être convenablement repérés à l'extérieur de notre territoire. Cela participe d'une nécessaire cohérence nationale. Les compétences exigées sur ces grands sites métropolitains des acteurs universitaires - que ce soient des chercheurs, des enseignants-chercheurs ou des personnels IATOS, doivent correspondre aux standards internationaux. Cela pose la question du niveau d'exigence des compétences requises pour conduire une politique de cette nature. Cela suppose également que l'on soit en mesure de définir les objectifs de l'offre de formation et de recherche pour les sites délocalisés, qui grâce à leur maillage de notre territoire présentent un intérêt réel pour le développement économique, social et culturel local. Et nous devons être en mesure d'appréhender les moyens en ressources humaines dont nous disposons à la lumière de cette double exigence : elle doit être plus massée, et en même temps plus distribuée. Cela ne requiert pas nécessairement toujours les mêmes compétences, et cela exige que nous soyons en mesure de finaliser un certain nombre d'objectifs opérationnels, susceptibles de mobiliser des ressources humaines particulières, pour atteindre tel ou tel de ces objectifs.

Cette réflexion, nous sommes arrivés à un moment où il est possible de la conduire, dans la mesure où nous ne sommes plus dans une phase où il conviendrait de répondre à une demande forte de couverture du territoire. Celle-ci a parfois été abordée avec l'idée qu'il était possible, éventuellement, de réparer une difficulté économique par une implantation universitaire. Or une implantation universitaire ne répare pas une difficulté économique, elle accompagne le développement économique, elle est susceptible de permettre de générer de la plus-value, mais elle ne génère pas directement une activité économique sur le territoire. Ce constat a une incidence pour les hommes et les femmes qui ont à conduire la politique universitaire, aussi bien pour la formation et de recherche. Cela vaut à l'évidence pour la formation : ce n'est pas la même chose que de concevoir une offre de formation dans un site délocalisé qui est une petite ville éloignée d'une métropole universitaire, et dans une grande métropole universitaire. L'offre de formation doit-elle être de même nature, présenter les mêmes objectifs et les mêmes contenus, dans l'un et l'autre cas ? Doit-elle être considérée comme une phase préparatoire à autre chose, ou bien comme une fin en soi momentanée (étant entendu que nous sommes dans des processus de formation tout au long de la vie) ? Comment spécialiser certains dispositifs de formation ? C'est aussi vrai en matière de recherche. Peut-on faire de la « recherche amont », fondamentale, si on n'est pas dans de grandes structures ? La réponse aujourd'hui, au vu de ce qui se fait à l'échelle internationale, est évidemment négative. Si on a un modèle totalement distribué, on

ne peut pas prétendre à une compétitivité au niveau international. En même temps, la « recherche aval » est indispensable pour irriguer l'ensemble du territoire national, aussi bien les petites villes que les métropoles régionales, parce que de très nombreuses petites entreprises ne disposent ni du plateau technique, ni du niveau d'expertise nécessaire pour lutter contre l'obsolescence technologique, que celle-ci soit de nature secondaire ou de nature tertiaire. Dès lors, le service public a une responsabilité à l'endroit du développement économique local, pour plusieurs raisons, dont la principale est, en permettant à cet appareil économique local de rester à niveau, de préserver et développer l'emploi. L'existence d'un dispositif de recherche aval est à cet égard une exigence publique pour le développement économique global. Il est donc essentiel de



trouver dans le proche avenir une forme d'organisation qui rende complémentaires les grandes métropoles universitaires, et les sites délocalisés qu'elles ont créés. Pour cela, un effort d'optimisation est indispensable. Il ne faut plus sédimentier, ou par exemple implanter des formations du secteur tertiaire, par défaut, parce que l'implantation d'un plateau industriel serait trop lourde financièrement ; on implante une formation tertiaire parce qu'elle est économiquement justifiée.

Cela induit des conséquences en terme de ressources humaines. Par exemple, faut-il aujourd'hui organiser des implantations d'emplois qui conduisent à ce que certains jeunes chercheurs de grande qualité et de standard international se trouvent momentanément éloignés des grands centres de recherche ? Alors que nous savons bien que si cet éloignement dure un peu, les conduites dites addictives qui sont indispensables à la recherche risquent d'être perdues. Sont-ce les mêmes personnes, au même moment de leur vie, qui doivent œuvrer ici et là ? C'est un problème de gestion des ressources humaines : il y a des moments dans la vie d'un enseignant-chercheur ou d'un chercheur qui sont différents, pour des raisons multiples, et il y a des expériences qui sont différentes. Comment utiliser l'ensemble des expériences de façon à ce que la compétence représentée par le patrimoine humain des universités puisse être utilisée dans une perspective de développement, qui soit à la fois du développement local et du développement international, pour donner à la France la place qu'elle doit avoir dans le concert international. Nous ne sommes plus maintenant dans une époque où la compétition doit s'organiser entre telle ou telle ville, entre les universités françaises ; la compétition a lieu entre notre dispositif universitaire national et l'ensemble des dispositifs des autres pays.

Par ailleurs, un sujet me paraît étroitement lié à cette

concurrence, en même temps qu'à la question des ressources humaines : celui de l'accueil des étudiants. On ne peut pas parler de l'attractivité d'un pays si on ne facilite pas l'accueil d'étudiants étrangers, non seulement par souci d'ouverture culturelle, mais aussi parce que la formation d'un nombre de plus en plus important d'étudiants étrangers constitue un vecteur de développement économique du pays. On a remarqué qu'il y avait eu une augmentation démographique des étudiants étrangers, dans le même temps on nous avions une dépression démographique touchant les étudiants français. Cet accueil des étudiants étrangers relève d'une responsabilité partagée entre l'Etat et ses établissements publics, et l'ensemble des collectivités territoriales, pour organiser la Cité de telle sorte que les étudiants non seulement viennent, mais restent, suffisamment longtemps pour intégrer un certain nombre de référents culturels, dont demain ils se serviront de façon quasi automatique ; pour pouvoir, si vous me permettez la trivialité de l'expression, « vendre la France » à l'extérieur. Cette ambition, qui s'appuie bien sur l'excellence de la formation et de la recherche, réclame évidemment des dispositifs nouveaux, portés par un ensemble de professionnels, qui ne ressemblent pas nécessairement à ceux que nous étions hier. Car le contexte d'aujourd'hui et celui de demain sont singulièrement différents. Pour parler de façon très concrète, on voit bien que si, dans cinq ou dix ans, sur notre territoire national, l'ensemble des personnels qui accueillent, quel que soit leur niveau hiérarchique, est monolingue, les étrangers iront ailleurs, là où on les comprend. Si nous observons nos voisins européens, on constate qu'ils ont également des atouts à faire valoir pour attirer des étudiants extérieurs. Par exemple, il y a une grande demande d'Europe chez les étudiants asiatiques. Certes nous ne souhaitons pas qu'ils aillent tous se former en Amérique du Nord. Mais ces étudiants pourraient aussi être essentiellement attirés par d'autres grandes universités européennes. Il faut donc que nous nous organisions collectivement pour être attractifs.

En conclusion, nous sommes à un moment où l'ensemble de ceux qui concourent au développement de la formation et de la recherche doivent avoir une représentation partagée minimale de ce que sont la formation et la recherche, et leurs enjeux. Il faut dire que dans l'ensemble universitaire, et dans les EPLE, le monde des personnels enseignants, chercheurs et IATOS ne sont plus les mêmes, les fonctions et les métiers divergent : l'idée d'une communauté éducative s'exprime beaucoup plus dans le discours que dans la pratique. Lorsque je parle de représentation partagée, je ne parle pas de modèle identique pour les enseignants-chercheurs ou les personnels IATOS, je dis simplement qu'ils doivent partager une représentation minimale commune, si nous voulons avoir des dispositifs de formation et de recherche qui soient intégrés. Et pour terminer sur ce sujet, il est paradoxal qu'aujourd'hui

encore, deux personnes d'une même université peuvent se retrouver ensemble comme visiteurs dans une autre université, à l'autre bout du monde, sans le savoir, sans porter chacune leur université dans leurs valises, et sans représenter l'université dont elles sont issues dans sa globalité. La représentation partagée doit au contraire nous amener à adopter certains comportements communs. Si l'on considère ce problème dans l'ensemble des universités françaises, vous conviendrez avec moi que nous avons un gros travail à faire pour établir une véritable cohérence nationale de notre offre de formation et de recherche, et de notre dispositif d'accueil des étudiants...

IV - SÉANCE PLÉNIÈRE : SYNTHÈSES DES TRAVAUX DES ATELIERS ET DÉBATS

Atelier Personnels IATOS

Compte-rendu de la première séance.

Michel Kaplan
Vice-Président de la CPU, Président de
l'Université Paris I – Panthéon Sorbonne

Nous avons pu bénéficier au sein de notre atelier d'un exposé très structuré et très enrichissant de Dominique Viandier, Directeur des ressources humaines qui gère dans le Département Val-d'Oise près de 1 800 agents IATOS. En dépit de l'intérêt de cette comparaison, je rappelle que nous sommes attachés au maintien dans une fonction publique d'Etat, pour assurer un service public d'Etat. Le rapport que je vais faire doit se comprendre comme un complément à l'ensemble des questions posées dans le document remis en préalable à l'atelier, puisque tout le monde était d'accord pour dire que ce travail de préparation n'avait pas à être repris.

Le centre de notre discussion a porté sur la notion de « métier ». Un métier est un ensemble cohérent d'activités et de compétences, et il ne faut pas confondre le métier que l'on exerce avec le poste qui nous est confié. D'où l'importance accordée à la réanimation de l'Observatoire des Métiers. L'ensemble de cette étude des métiers doit aboutir dans chaque établissement à la rédaction des fiches métiers, relativement précises, à tous les niveaux de la hiérarchie, et pas seulement pour les métiers de l'encadrement. Au passage, il a été regretté que dans les universités, la CPE, dont l'existence constitue certes un progrès, n'exerce de fonction de CTP que pour les personnels IATOS : elle sépare la réflexion sur l'organisation des services, alors qu'il apparaît nécessaire aux participants d'examiner ensemble l'organisation des métiers des personnels enseignants-chercheurs et IATOS. Ces fiches métiers

sont d'autant plus nécessaires que nous devons faire face à une évolution importante des métiers. La discussion a été animée sur la définition du cœur de métier à l'intérieur d'une université, devant être assuré par des fonctionnaires. Les questions ont porté sur ce qui pouvait être externalisé, et ce qui est non externalisable, les positions n'étant pas toujours tranchées.

En tout cas, quelle que soit l'option choisie, la problématique principale est la nécessaire professionnalisation des métiers. Le fait d'être un fonctionnaire généraliste de l'enseignement supérieur peut présenter un intérêt pour la formation de départ, mais est tout à fait insuffisant pour s'adapter dans la pratique à l'exercice réel d'un poste. Il faut pouvoir pallier cet inconvénient. Cette professionnalisation est d'autant plus nécessaire que nous sommes face à l'émergence de nouveaux métiers. L'exemple que l'on a donné est celui de la formation ouverte et à distance. Il est indispensable de réunir en un même lieu, pour travailler ensemble, un ou plusieurs enseignants-chercheurs, un ingénieur qui est capable de concevoir le lien entre le contenu de la formation et ce qui doit passer dans les « tuyaux », et des techniciens de tous niveaux. On se rend compte que cela devient très difficile au bout d'un certain temps, parce que l'ingénieur et le technicien sont amenés à interagir sur ce que demande l'enseignant, pour adapter son discours ou ses images au contenu qu'il souhaite faire passer par le support utilisé. Si bien qu'il n'est pas facile de fixer la limite entre le métier d'enseignant-chercheur et celui des personnels IATOS. C'est également valable dans d'autres domaines, comme la valorisation de la recherche.

Ce problème général de l'évolution des métiers nous amène à considérer ceux qui sont les plus sensibles. Il ne suffit pas de parler de renouvellement d'effectif ; il faut pouvoir assurer ce renouvellement en adéquation avec les besoins. Pour un certain nombre



de métiers en émergence rapide, nous allons nous trouver en concurrence pour renouveler les générations. Pour y parvenir, il faut rendre ces métiers attractifs. Certes, il y a certaines armes que nous ne maîtrisons pas, notamment dans le domaine financier, et de l'évolution des carrières. En revanche il est important que nous assurons une bonne définition des métiers, ainsi qu'une bonne politique de formation, ouverte et permettant aux jeunes attirés par l'université de savoir qu'ils vont pouvoir exercer un métier intéressant, et qu'ils pourront être mobiles. Je n'évoquerai pas le sujet de l'évaluation, qui n'a pas pu émerger distinctement au cours de la table ronde. Le débat était trop court, ou bien le sujet n'était pas mûr...

Tout cela pose le problème de la formation. A partir du recensement des métiers, il est possible de définir comment aboutir aux compétences attendues pour les exercer, non seulement dans le cadre du recrutement externe, mais également pour la formation du personnel en place. Il s'agit d'une part de lui faire acquérir les compétences requises pour les missions confiées, et de permettre d'autre part la validation des acquis de l'expérience (qui se met en place dans les universités). Pour que le métier des IATOS soit attirant, il faut que la mobilité soit possible, aussi bien sur le plan intérieur et extérieur. Cela suppose une bonne description des métiers existant dans les établissements. Tous les agents doivent pouvoir savoir à tout moment quels sont les métiers exercés dans les universités, quelles sont les compétences nécessaires pour les exercer, et comment les acquérir s'ils ne les ont pas. Si tous les établissements d'enseignement supérieur assurent une information publique sur les métiers, la mobilité inter-établissements, difficile actuellement, sera facilitée. Cette formation en direction des métiers à exercer, jointe à la VAE, constitue un gage de la possibilité de mobilité professionnelle, mais également de possibilité de promotion des personnels.

Débat avec la salle

Louis Schuffenecker **Président de l'INP de Lorraine**

Vous avez dit tout à l'heure que les emplois IATOS étaient réservés à des fonctionnaires. Mais avez-vous évalué la possibilité de recruter des personnels en CDI ? Parce qu'il n'est pas évident en effet, dans le cadre de la fonction publique actuelle, que les problèmes de recrutement que vous avez évoqués puissent se résoudre rapidement. Il me semble qu'il est souvent avantageux de recruter d'abord les personnels sur budget propre, puis au bout d'un certain temps ils sont soit intégrés comme

fonctionnaire par un concours, s'il existe, soit on leur fait un CDI. Nous pourrions étudier cette possibilité de recrutement par CDI, qui nous est aujourd'hui interdite. Mais cela n'a pas été évoqué.

Michel Kaplan

Effectivement, cela n'a pas été évoqué dans l'atelier. Il convient d'ajouter ce point au débat. L'inconvénient dans la fonction publique est qu'avant de faire rentrer un métier nouveau dans une grille de référence, de façon à recruter dans un corps, un laps de temps important peut s'écouler. Cette possibilité de CDI public avec de l'argent public pourrait être étudiée.

Jacques Bourdon **Président de l'Université d'Aix-Marseille III**

Dans le droit actuel de la fonction publique, on ne peut faire que des CDD de trois ans maximum, pour des fonctions hautement spécialisées. On ne peut faire des CDI que dans les SAIC

Gérard Marien **Secrétaire général du SNTES-UNSA**

Je me permettrai de répondre à l'intervenant précédent. Je suis heureux que cette possibilité n'ait pas été évoquée au cours du groupe de travail. Je ne suis pas partisan que l'on puisse offrir la possibilité de CDI dans les conditions décrites. Si l'on parle de besoins qui ne sont pas couverts par l'actuel référentiel, cela reste à prouver. Cela fait des années que l'on se bat contre l'emploi plus ou moins précaire, et nous devons rappeler les grands principes : à toute fonction permanente de l'Etat devrait correspondre un poste de fonctionnaire de l'Etat. Ce recours au CDI, loin de nous faciliter l'existence, nous la compliquerait. Je rappelle que d'après les dernières enquêtes, au moins 25 % de personnels « hors statut », en équivalent temps plein, participe au fonctionnement de nos établissements. C'est le résultat de la non-réponse des pouvoirs publics au manque d'emplois qui est absolument récurrent. Entre 1980 et 1996, le nombre d'étudiants a augmenté de 71 %, ce qui a amené les effectifs d'enseignants – il faut bien des intervenants dans les amphithéâtres - à augmenter de 62 %, alors que dans le même temps le nombre de personnels IATOS a augmenté de 16 % ! Cela oblige une nouvelle fois à aborder le problème du manque d'emplois, et cela n'est pas en recourant aux CDI que nous le résoudrons correctement. Comme l'a dit M. Kaplan, nous sommes dans le cadre d'une fonction publique d'Etat pour répondre à des missions de service public d'Etat.

Alain Neuman
Président de l'Université Paris XIII (Paris-Nord)

Quel est votre avis sur les contrats à dix mois ?

Jacques Bourdon

Ce sont des contrats sur emplois d'Etat vacants.

Alain Neuman

Certes, mais j'aimerais savoir si vous êtes d'accord pour perpétuer ce type de contrat. Des collègues sont engagés pour dix mois, sont mis ensuite au chômage pour deux mois, doivent ensuite re-signer un contrat à la rentrée, sont payés avec retard, tandis que le travail n'a pas été fait pendant deux mois en fin d'année... Cela met l'université dans des situations très difficiles pour son organisation.

Jacques Bourdon

La réponse est simple : il faut changer les règles statutaires. Mais il y a un contournement que les universités pratiquent : un recrutement par contrat d'une durée est de dix mois sur emplois d'Etat, et de deux mois sur emploi universitaire.

Alain Neuman

Ceci est interdit par certains Trésoriers-payeurs généraux, c'est impossible chez moi. Je pensais innocemment que l'on pouvait parler aujourd'hui des statuts des personnels.

Michel Kaplan

C'est au programme de demain.

Gilbert Béréziat
Président de l'Université Pierre et Marie Curie - Paris VI

Je voudrais revenir sur ce débat en vous faisant part de mon expérience personnelle. J'ai été obligé l'année dernière de reconstituer mon service de logistique et de travaux ; j'ai mis quatorze emplois au recrutement, des frigoristes, des électriciens hautement qualifiés, etc. J'ai dû d'abord attendre plus d'un an pour que les concours aient lieu, puis sur certains d'entre eux nous n'avons trouvé personne qui soit reçu à l'écrit, et sur d'autres ceux qui étaient admis à l'oral n'étaient pas en mesure de remplir les fonctions. C'est un problème de fond. Allons-nous attendre que la fonction publique d'Etat nous donne

les moyens de nos ambitions ? Il est clair que non. Aujourd'hui, de fait, on ne trouve plus un certain nombre de métiers au sein des universités. Doit-on alors attendre que l'université s'effondre ? Je crois que, dans le métier qui est le nôtre, il faut aujourd'hui parler réellement des problèmes et s'interroger sur leur origine. Tout cela est dû au fait qu'un certain nombre de niveaux salariaux que nous offrons sont dérisoires pour certains métiers, et que dans les périodes où le marché est saturé nous ne trouvons plus de candidats. Quand ça va mal, comme en ce moment pour les ingénieurs informaticiens, on en trouve ; dès que le marché va redémarrer, on n'en trouvera plus. Donc je pense que le système actuel manque clairement de souplesse.

Eclairage extérieur

Dominique Viandier
Directeur de Ressources Humaines du
Département du Val d'Oise

La gestion des métiers dans une collectivité territoriale : le Département du Val d'Oise

1. La GRH dans le Département du Val d'Oise

Avant de présenter la pratique de la gestion des métiers dans le Département du Val d'Oise, il convient de présenter ce dernier, et son personnel, en quelques chiffres :

- . population départementale (recensement 1999) : 1 105 224 habitants ;
- . budget primitif 2003 : 823,40 millions d'euros ;
- . masse salariale de la collectivité (réalisé 2002) : 60,48 millions d'euros ;
- . effectif du personnel départemental : 1 876 agents rémunérés, dont 1 589 agents permanents et 163 non titulaires ;
- . répartition du personnel par catégorie FP : 321 cadres A, 672 cadres B, 596 cadres C ;
- . répartition du personnel par sexe : 1 367 femmes (= 86 %), 222 hommes ;
- . 115 métiers répartis en 17 familles ;
- . 600 recrutements effectués en 2002.

La collectivité s'apprête à gérer un choc démographique considérable, lié au transfert de plus de 1 000 T.O.S. de l'Education Nationale, travaillant

dans les collèges : ce n'est pas forcément un cadeau pour le département...

Celui-ci s'est doté d'un projet d'administration, décliné en projets de services, auquel tous les personnels ont été associés. Cela a nécessité un programme spécifique de formation : environ 200 personnes ont en effet été formées à la conduite de projet.

Nous avons un certain nombre de similitudes avec les universités, dans nos situations :

- . la même logique de service public ;
- . le cadre juridique de la fonction publique (pour nous, celui de la fonction publique territoriale, avec non pas des corps, mais une cinquantaine de cadres d'emplois) ;
- . la soumission à un contexte de concurrence sur les emplois publics : se pose le problème de l'attractivité sur un certain nombre d'emplois, par exemple, ceux de médecins et d'infirmières, pour lesquels il y a concurrence entre les hôpitaux et les collectivités territoriales ;
- . la même confrontation à des thématiques de GRH : valorisation de la compétence, évaluation (nous avons supprimé la notation il y a 10 ans)
 - nous avons conçu une « boîte à outils » de l'évaluation qui comporte :
 - . la fiche métier,
 - . la description du poste,
 - . le référentiel de compétences (avec des référentiels spécifiques pour les encadrants, comportant la maîtrise des compétences d'encadrement d'une équipe),
 - . une lettre d'objectif servant de base à l'évaluation, pour qu'elle soit la plus concrète et la plus objective possible.
- Nous avons institué une modulation de la prime de fin d'année : elle est répartie, depuis des années, en fonction des performances et des résultats.

L'ensemble du dispositif (abandon de la notation, mise en place de l'évaluation, modulation des indemnités) est le fruit d'une concertation avec les organisations syndicales, dans la transparence.

2. La démarche de formalisation des métiers

Nous nous sommes engagés dans une pratique de la gestion des métiers, pour faire en sorte que tout agent de la collectivité ait une description de poste. La description a d'abord été faite par l'agent, invité à décrire la réalité de sa situation de travail. Puis cette description a été reprise par la hiérarchie, pour aboutir à un ensemble de description de postes, base de la réflexion sur les métiers.

- A. La définition du métier que nous avons retenue est : un ensemble cohérent d'activités et de compétences principales, communes à différentes situations de travail. Cet ensemble permet de passer d'une situation de travail à une autre, dans un délai d'opérationnalité réduit.

Cette démarche métier répond à un souci de dépassement de la logique statutaire, pour passer à une logique de gestion de compétences. C'est ainsi que nous avons été conduits à un cartographie des métiers, qui doit être un outil de connaissance, d'identification et de motivation, pour l'ensemble de nos agents. Aujourd'hui, notre nomenclature métier a été mise sur intranet, à la disposition de nos agents ; il y a environ 1 500 postes de travail qui sont équipés informatiquement, et dans l'espace de neuf mois cette nomenclature métier a fait l'objet de plus de 2 500 consultations, par les agents : cela montre l'intérêt qu'ils portent à cette démarche.

- B. Les bénéfices attendus du répertoire des métiers sont les suivants :

- . faciliter la mobilité interne : à partir de cet outil, les agents ont la possibilité de prendre des informations sur les possibilités d'évolution, en terme de parcours professionnel, qui peuvent leur être offertes, et les compétences qu'ils doivent acquérir s'ils veulent accéder à telle ou telle responsabilité ;
- . professionnaliser les pratiques de recrutement, en objectivant les compétences clés pour maîtriser les situations de travail ;
- . optimiser l'investissement formation, par la prise en compte des évolutions qui affectent les métiers (en 2002, 90 % des agents du Conseil Général ont suivi une action de formation ; le budget de formation est de 850 000 € ; il représente plus de 6 % de la masse salariale) ;
- . disposer d'un état des lieux des compétences mises à disposition pour satisfaire aux missions et projets ;
- . utiliser un langage commun pour la collectivité (métiers, compétences,...) ;
- . créer une valeur d'identification dans le travail ;
- . renforcer le sentiment d'appartenance à la collectivité de travail ;
- . préparer la mise en place de la GPEC, que les collectivités territoriales cherchent à développer, sous forme simplifiée et opérationnelle.

- C. A l'origine de cette démarche, il y a la nomenclature des métiers mise au point par le CNFP

Premier outil d'identification et d'analyse des métiers territoriaux, qui a permis de dépasser l'approche du « poste de travail » et de la lecture statutaire.

Réalisée en 1993, et mise à jour en 1998, cette nomenclature des métiers comporte 274 métiers répartis sur 19 familles, avec une dominante des métiers communaux. Une nouvelle actualisation est en cours. Actuellement, 18 départements sont engagés dans la démarche décrite, et 6 l'ont achevée.

D. Pour le Département du Val d'Oise

Le projet a été lancé à la fin de l'année 2000, avec le concours des directions. Un chargé de mission à plein temps, à la DRH, a été affecté à ce projet ; et 92 personnes-ressources ont été désignées par les directeurs, pour aider à l'identification des métiers, et contribuer à la mise en forme des fiches métiers.

A la suite de réunions techniques, les propositions de fiches de métiers ont été validées par les directeurs, tandis que le comité technique paritaire était consulté régulièrement, à chaque étape de la démarche, qui a ensuite fait l'objet d'une présentation en comité de direction.

E. Les applications :

- . accès direct des 1 800 agents au répertoire, par intranet (aide à la mobilité) ;
- . intégration des 115 fiches métiers dans la « boîte à outils » pour l'évaluation des agents ;
- . utilisation systématique des fiches métiers dans les actions de recrutement : établissement des avis de vacances de postes, documents de référence pour les entretiens de recrutement, campagnes de communication externe (l'année dernière, nous avons créé avec l'ARTT plus de 110 emplois dans le Département, avec une campagne d'information locale et nationale) ;
- . facilitation des redéploiements internes (nécessaires, quand on veut développer de nouvelles politiques publiques) ;
- . appui à la construction des référentiels de formation ;
- . étape nécessaire de mise en place de la GPEC : indicateurs d'alerte, turn-over sur les métiers-cibles (comme ceux qui sont liés à la politique de la jeunesse), métiers sensibles (comme ceux de l'informatique) dont le contenu évolue rapidement.

F. Les conditions de réussite de la démarche :

- . clarifier dès le départ, les objectifs pour la collectivité ;
- . utiliser un fonctionnement en mode projet ;
- . s'assurer de l'engagement des élus et de la direction générale ;
- . obtenir l'implication et la mobilisation de la totalité de l'encadrement ;

- . associer les partenaires sociaux ;
- . veiller à la communication qui doit accompagner le projet.

G. Une classification des métiers à enjeux forts pour la collectivité a été faite :

- . métiers dont le contenu doit évoluer, au point d'exiger des titulaires un autre profil professionnel ;
- . métiers dont les effectifs seront sûrement réduits au delà du mouvement des départs naturels ;
- . métiers à contenu pauvre, n'offrant pas de perspective d'enrichissement professionnel à ses titulaires ;
- . métiers très spécifiques, offrant peu de possibilités de mobilité interne ;
- . métiers comportant des tâches qui seront modifiés substantiellement du fait de l'évolution du contenu d'autre emplois ;
- . métiers à caractéristiques de pénibilité élevée, dont les effectifs ne peuvent être réduits, et qui peuvent provoquer avec le temps un pourcentage significatif de demandes de mobilité, voire des cas d'inaptitudes physiques ;
- . métiers dont le contenu évolue en permanence, et exige une adaptation continue des compétences ;
- . métiers correspondant à un besoin permanent, dont le statut pose problème, et risque d'évoluer ;
- . métiers difficiles à pourvoir sur le marché du travail interne ou externe : médecin, sage-femme, puéricultrice, infirmière, assistante sociale, référent éducatif ; tous les métiers de l'informatique ; cadre technique de l'environnement ; technicien des finances, responsable d'élaboration budgétaire.

3. Les tendances d'évolution, et leurs impacts sur les métiers

A. Nous avons 12 grandes tendances, qui affectent nos métiers :

- . le développement des NTIC, notamment le travail en messagerie interne ;
- . le travail en transversalité : on a besoin de travailler systématiquement en inter-services ;
- . le partenariat externe : il appelle des compétences spécifiques, pour travailler en synergie avec divers auteurs locaux ;
- . le développement de la culture de projet : un guide de conduite de projet en définit les normes ;

- . la progression de la culture d'initiative et de responsabilité ;
- . le développement de la polycompétence ;
- . la territorialisation des services ;
- . l'intégration des métiers liés à l'acte II de la décentralisation ;
- . l'affirmation de deux profils de compétences chez les cadres, celui de l'expert de haute technicité et celui de manager ;
- . la mobilité amplifiée : il est indispensable d'accompagner la mobilité des agents ;
- . l'exigence de qualité dans les rapports avec l'utilisateur : réactivité, fiabilité, simplicité.

Le concept « d'organisation qualifiante » éclaire le travail que nous menons en matière de gestion des ressources humaines : notre ambition en tant que collectivité est de fonctionner comme une organisation qui sait en même temps optimiser les compétences qu'elle achète à l'extérieur, et celles qu'elle produit elle-même, à travers différents leviers, tels que la formation, mais aussi la mobilité interne.

B. L'impact de ces évolutions : l'apparition de métiers nouveaux

- . liés à de nouvelles techniques : webmaster, webdesigner, geomaticien ;
- . liés à de nouvelles politiques :
 - . cadre technique de l'environnement, rudologue,
 - . chargé des affaires européennes et internationales,
 - . chargé du développement éducatif : nous en avons recruté 6, pour faire l'interface entre la collectivité et les collègues,
 - . conseiller en gérontologie, dans le cadre de l'APA ;
- . liés aux nouvelles méthodes de gestion :
 - . Conseiller en organisation et gestion,
 - . Qualiticien.

C. L'élargissement des compétences sur les métiers existants :

- un accroissement des savoirs juridiques y compris pour des agents de catégorie B : droit européen, conventions internationales, droit de la responsabilité,
- la gestion des publics difficiles : nous sommes obligés d'organiser des actions de formation pour les personnels sociaux, les agents d'accueil, etc., sur la manière de traiter le problème de l'incivilité,

- l'exigence de la vision globale de l'organisation départementale et de ses acteurs, pour tout l'encadrement,
- l'appréciation qualitative du service rendu auprès des usagers (métier : auditeur des établissements sociaux),
- l'appréciation globale de la demande sociale sur un territoire.

D. La modernisation des pratiques managériales de l'ensemble de notre encadrement

Le Conseil général, comme toute grande structure, est organisé selon le principe de la division des tâches et de pyramides hiérarchiques. Cela risque de générer la bureaucratie, l'inertie, et de nuire à la motivation. Nous avons mis en place une fiche métier unique « cadre dirigeant » (sans précision de spécialité, pour favoriser la mobilité sur l'ensemble des emplois d'encadrement).

Quelques compétences sont attendues :

- . la compréhension des enjeux, des dynamiques d'ensemble et des marges de progrès, en ayant une vision large de l'environnement de l'organisation,
- . l'animation des démarches innovantes et la capacité de convaincre,
- . la définition des axes de progrès collectifs et personnels, et la valorisation des réalisations,
- . la maîtrise des pratiques d'écoute, d'évaluation, d'appui auprès des collaborateurs.

C'est pourquoi un programme de formation vient d'être lancé, pour les 250 cadres du Département, programme qui va aller jusqu'en 2006 ; programme unique et obligatoire, y compris pour les membres du Comité de Direction. Dans le cadre de cette formation, les stagiaires sont invités à apporter une contribution à la rédaction de ce qui sera une « charte des valeurs » qui fédèrent l'ensemble de notre personnel, ainsi qu'à contribuer à la mise au point d'un guide du management, qui sera un guide de référence de nos pratiques professionnelles.

Atelier Personnels IATOS

Compte-rendu de la 2ème séance.

Jacques Bourdon

Président de l'Université d'Aix Marseille III

Dans la continuité de l'atelier animé par Michel Kaplan, nos débats se sont fondés sur le cadre de la fonction publique d'Etat et du système de carrière qui lui est associé, même si nous avons tenu compte des répercussions de la conception européenne de la fonction publique, qui est très différente de la conception française, puis elle a un caractère purement fonctionnel.

I Recrutement

La maîtrise des emplois par les établissements a fait l'objet d'un consensus : nous devons attendre l'application de la LOLF en 2006. Quant aux modes de recrutement, nous avons d'abord évoqué le concours. Si ce dernier est généralement admis comme le moins mauvais des systèmes de recrutement, préservant l'égalité des chances, nous avons remis en cause certaines de ses modalités. Les concours apparaissent trop souvent comme scolaires et universitaires, car ils se fondent sur des connaissances générales. Il conviendrait que les concours soient adaptés au profil des emplois dans les universités. Le concours s'apparenterait alors à une reconnaissance des qualifications. Naturellement, l'égalité des chances doit être préservée. A propos du rapport entre les concours internes et les promotions internes, il a été constaté que les premiers étaient faussés, car le nombre d'emplois ouverts par les promotions internes à travers les listes d'aptitude est insuffisant. Enfin, le thème de la simplification des concours doit être rapproché du thème de la réduction du nombre de corps de personnels IATOS dans les universités.

En outre, nous nous sommes interrogés sur les modes de recrutement autres que le concours. Un consensus très général s'est dégagé à propos de la nécessité de généraliser les listes de qualification pour les concours de la filière ITRF (catégories A et B). Ceci permettra de constituer des viviers de recrutement pour les établissements.

II Evaluation

La fonction d'évaluation des personnels IATOS doit revenir au supérieur hiérarchique immédiat. A cet égard, le contrat quadriennal de l'établissement doit être décliné en projet de services. Naturellement, cette activité est difficile à mettre en œuvre. L'évaluation doit se baser sur un référentiel. L'atelier a pris acte de la volonté de l'AMUE de participer à la réflexion globale sur la construction d'un référentiel utile à l'ensemble des établissements. La transparence doit naturellement prévaloir dans la méthode d'évaluation. L'équipe dirigeante de l'université doit s'engager sur ce sujet. Il importe également que les critères contenus dans le référentiel soient connus à l'avance. Enfin, les évaluateurs doivent eux-mêmes suivre une formation, et l'évaluation commencer par le haut de la hiérarchie. Quoi qu'il en soit, l'évaluation des services servira à la formation, à une meilleure organisation des services, à une mobilité accrue interne et externe des agents au niveau des propositions d'avancement de carrières, ainsi qu'au niveau du régime indemnitaire.



III Carrières

Le premier point abordé concerne les corps. Un consensus est apparu sur la réduction nécessaire du nombre de ces derniers dans les filières. Nous nous sommes en outre interrogés sur la pertinence de la dualité ITRF et administration générale (ASU) présente dans les établissements. Monsieur Kauffmann a d'ailleurs évoqué la fusion de 4 corps de cultures très différentes intervenue au Ministère de l'Equipement. L'exemple du statut unique des personnels administratifs, et des ingénieurs et techniciens dans les EPST, a également été cité. Il semblerait que nous nous orientions vers une fusion des personnels de l'administration universitaire et ITRF. Il est possible d'envisager la mise en place de dispositions transitoires, telles que le détachement dans un corps unique de personnels des universités. Une réflexion doit par ailleurs être menée à propos des corps ITA et ITRF dans les universités, ainsi que des corps de bibliothèques universitaires, notamment avec la filière documentation.

En termes de gestion des carrières, nous nous sommes unanimement opposés à la déconcentration du ministère vers le rectorat. Il serait en effet préférable que l'administration centrale se décharge directement vers les universités. Un obstacle a néanmoins été soulevé à propos de la faiblesse des effectifs dans certains corps, pour une gestion

rationnelle dans certains établissements. La fonction publique territoriale propose toutefois un certain nombre d'exemples de mutualisation dans la gestion des agents. Les avis ont finalement convergé sur la valorisation des acquis de l'expérience, et la nécessité de recourir à la VAP.

IV Le régime indemnitaire

Nous devons nous aligner sur le régime indemnitaire le plus favorable. Les distorsions actuelles existantes entre les filières ASU et ITRF au sein des établissements ne peuvent pas durer. En outre, la globalisation des indemnités a permis une meilleure équité entre les deux filières, sans qu'il s'agisse pour autant d'un véritable rattrapage.

En conclusion, l'application de la loi organique relative à la loi de finances et le budget global permettront une meilleure maîtrise des emplois, de la fusion des corps, et du régime indemnitaire pour les personnels IATOS.

transparence doit être accrue. Le fait de désarticuler, dans les programmes, l'enseignement supérieur et la recherche, présente un risque certain de notre point de vue. Dans la perspective d'une fongibilité et d'une gestion déconcentrée, avec la GVT nous craignons une diminution du nombre d'emplois.

Les présidents d'universités souhaitent légitimement davantage de pouvoir. Il faut toutefois prévoir des contre-pouvoirs. Le gouvernement et l'administration doivent prendre en compte les propos échangés dans le cadre de la CPU, sans omettre d'écouter les représentants des personnels. La CPU, se présentant comme une association, peut naturellement avoir un point de vue intéressant. Cela ne doit toutefois pas exclure la parole des représentants de l'ensemble des personnels.

Eric Espéret

Je récusé totalement le terme d'association que vous venez d'employer. Il semblerait que mes propos aient été rapportés de façon maladroite, voire scandaleuse.

Débat avec la salle

Chantal Pélissier

Directrice Adjointe - DPATE

Je souhaite attirer votre attention sur l'existence d'un référentiel de compétences qui a déjà été élaboré en partenariat avec les universités (RERERENS), même s'il mérite d'être actualisé. Je vous invite ainsi à le consulter, avant d'entreprendre l'élaboration d'un nouveau document. Ce travail n'a toutefois pas été mené symétriquement sur la filière ASU. Le Ministère est prêt à conduire ces travaux complémentaires.

Jean-Pierre Adami

SNESup-FSU

J'ai entendu que les problèmes des universités françaises seraient réglés par l'application de la loi organique et l'octroi d'un budget globalisé. La lourdeur qui apparaît dans la gestion des personnels et la multiplication des statuts constitueraient, quant à elles, un handicap certain pour les établissements. A mon sens, la réalité est plus complexe. Le SNESUP ne souscrit donc pas à cette analyse. Les pays anglo-saxons qui utilisent cette procédure ont montré les limites de ce raisonnement quant à la démocratisation de l'accès à l'université. Nous ne devons pas oublier que les effectifs du personnel sont liés à l'existence d'étudiants. A cet égard, je souhaite rappeler sous forme de boutade que nous avons une mission de service public à remplir.

En prévision de l'application de la LOLF, des réflexions interministérielles sont en cours. La

Eclairage extérieur

Guy Kauffmann

chargé de Mission auprès du Directeur Départemental de l'Équipement des Hauts de Seine

Je vais essayer d'éclairer les débats propres aux ressources humaines de l'enseignement supérieur à partir des pratiques ou expériences du Ministère de l'Équipement.

Le recrutement par la voie de la liste d'aptitude

J'ai cité le cas du corps des Ponts et Chaussées, que j'ai suivi en tant que chargé de mission de septembre 1999 à décembre 2002. Ce corps d'ingénieur recrutait principalement (avant la fusion, voir ci-après) par trois voies :

- . le concours externe avec environ 30 polytechniciens par an et 2 ou 3 normaliens ;
- . le concours professionnel ouvert aux ingénieurs des travaux publics de l'État de moins de 35 ans, avec 10 places par an pour environ 100 candidats ;
- . la liste d'aptitude ouverte au même corps avant 45 ans, avec 5 places par an pour environ 35 dossiers proposés par les chefs de service.

La liste d'aptitude comprend deux étapes :

1. Un examen de la carrière sur dossier tout d'abord qui permet de sélectionner 10 à 15 candidats pour l'oral. La réussite dans les postes, l'âge de promotion au grade d'ingénieur divisionnaire, l'appréciation et le classement réalisés par les chefs de service et les inspecteurs généraux territoriaux (IGT), la notation, la mobilité sont les premiers éléments examinés pour choisir les candidats.

Au sein du Ministère de l'Équipement, les IGT, au nombre de 12, jouent un rôle de coordination important en matière de ressources humaines auprès des services déconcentrés.

2. Un examen oral qui porte surtout sur la carrière et les politiques du Ministère.

Dans le cadre de la fusion des corps (voir ci-après) ce mode de recrutement a été conforté –il n'existait pas dans les autres corps- avec une modification : désormais, ce sont les ingénieurs qui ont l'initiative de leur candidature, et non plus leurs supérieurs hiérarchiques comme auparavant.

L'entretien d'évaluation

Il est pratiqué depuis plus de 15 ans au ministère de l'Équipement. Un guide méthodologique le décrit. Il aborde le bilan des actions de l'année, les plus et les moins, fixe des objectifs pour l'année suivante, traite les questions de formation et de carrière. Cet entretien annuel vaut la plupart du temps aussi entretien de notation. La notation comprend une partie chiffrée, et un avis écrit. Il est de pratique courante que cet avis écrit soit discuté lors de l'entretien.

Cette notation et cette évaluation ne sont par ailleurs pas sans lien avec la fixation du coefficient individuel de l'indemnité spécifique de service (ISS) créée par le décret n° 2000-136 du 18 février 2000*. Ce coefficient peut varier de manière conséquente, par exemple de 0,67 à 1,33 pour les ingénieurs des Ponts (en chef et général).

A noter aussi que toutes ces décisions, notation, coefficient ISS, font l'objet d'une harmonisation, d'une coordination au niveau de l'IGT. Celui-ci constitue ainsi aussi d'une certaine façon un premier recours pour les agents en cas de désaccord avec leur supérieur hiérarchique.

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Une action récente, engagée début 2002, et concrète dans ce domaine a été la création au ministère d'une mission de résorption de la vacance. Elle a obtenu des résultats dès la première année en travaillant à améliorer la réactivité de la mécanique de recrutement, mais aussi la connaissance et l'attractivité des métiers du Ministère.

La fusion des Corps

Par décret n° 2002-523 du 16 avril 2002 ont fusionné les corps d'ingénieurs de l'aviation civile, géographes, de la météo et des ponts et chaussées. Cette fusion s'est faite avec le soutien des associations et syndicats représentant les ingénieurs de ces quatre corps.

Le processus d'élaboration du projet puis du décret a été long, avec de nombreux rapports, groupes de travail. Les questions qui ont fait l'objet des plus longs débats ont été la formation, le recrutement, les rémunérations.

Le décret prévoit aussi des dispositifs de convergences sur des périodes maximum de cinq ans, pour le recrutement et la promotion. De même, le dispositif complet de formation devrait être défini mi-2003. Les premiers polytechniciens recrutés sous la « bannière » du nouveau corps l'ont été en 2002. Les premières mutations entre « maisons d'emploi », arrivée par exemple d'un ingénieur de l'aviation civile à la Direction des Transports Terrestres, ont commencé, au rythme d'une petite dizaine en 2002 (pour un corps fusionné de 2000 ingénieurs environ).

Les arguments principaux qui ont permis de convaincre les différents partenaires de ce projet semblent avoir été :

- . l'attractivité plus grande du corps, à travers l'élargissement de son champ d'action ;
- . sa contribution à la réforme de l'Etat à travers la réduction du nombre de corps ;
- . l'enrichissement croisé de certains métiers du ministère et la cohérence avec ses politiques (multimodalité, sécurité, développement durable)
- . la progression de la rémunération globale des ingénieurs concernés (plus ou moins forte selon les origines).

Il s'est agi au total d'un processus complexe et long, sans que l'on puisse encore préjuger du moment où les « cultures » des anciens corps auront, elles aussi, fusionné...

Atelier des Personnels enseignants-chercheurs et enseignants

Compte-rendu de la première séance.



Pascal Level
Vice-Président de la CPU
Président de l'Université de Valenciennes - Hainaut-Cambrésis

Notre atelier a démarré avec le constat de la diversification des missions. Nous sommes dans un système qui suit une évolution permanente et continue, mise en exergue aujourd'hui par la mise en place du dispositif LMD. Celui-ci fait apparaître de nouvelles missions ou de nouvelles formes d'exercice de ces missions. Le problème est que le LMD a pour vocation d'être un système plus ouvert à l'étudiant, et de générer des profils d'étudiants très différents, avec une professionnalisation accrue à des niveaux très différents, ce qui rend nécessaire la diversification. Le concept d'ingénierie pédagogique a été largement partagé ; il couvre non seulement les nouvelles missions instaurées par l'application d'un texte normatif, mais aussi les réponses que chacun apporte pour répondre aux nouveaux besoins. Parfois, il s'agit simplement de l'apparition de nouvelles compétences. Il conviendrait dans ce cadre de réétudier la loi de 1984 : il n'est pas nécessaire de créer de nouvelles missions ou les modifier fondamentalement si ce sont simplement les compétences qui évoluent.

Il a été beaucoup question, dès aujourd'hui, des solutions à l'évolution des métiers. Cela suppose que celle-ci est déjà intégrée par tous les partenaires, et qu'elle apparaît comme une évidence. Nous avons

essayé de dresser une liste exhaustive des grands changements en cours. Il est clair que la VAE occupe une place fondamentale dans ces préoccupations, puisqu'elle provoque un afflux dans les établissements qui se sont lancés dans cette voie. Il apparaît, de plus, que la formation continue liée à la VAP est insuffisante. Par ailleurs, l'internationalisation des universités n'implique pas seulement qu'il faille prendre en compte les aspects internationaux. Il faut également construire de nouvelles compétences adaptées à cette évolution. Les nouveaux métiers de la veille pédagogique prennent également une place prépondérante. Ils supposent plus de formation, et doivent être orientés vers des références plus adaptées et plus actualisées. La valorisation de la recherche est aussi un champ de travail très large, même si ce sujet a été beaucoup oublié depuis le lancement du LMD. Pour l'ensemble de ces domaines, il ne faut pas simplement créer de nouveaux savoirs, mais créer des savoirs environnés. Il est apparu que ce dont ont besoin les établissements est de disposer de collègues capables de répondre à des rôles d'expertise, dans l'ingénierie, le montage ou la prise de décision. Ce sont des rôles difficiles à cumuler, mais dont la diversification est un gage d'efficacité. Le débat a tourné autour de la nécessité d'un séquençage temporel en fonction des besoins. A cet égard, il conviendrait de favoriser une différenciation des fonctions dans le temps au profit de la communauté. Cela ne peut se faire que par un choix personnel de l'individu que l'établissement doit favoriser.

En ce qui concerne la recherche, le débat s'est orienté naturellement vers la valorisation de l'activité de recherche, à la suite du brillant exposé de Thierry Boujard, centré sur l'INRA. Le principal point qui a été abordé est celui de l'évaluation de la recherche assumée par les enseignants-chercheurs.

L'absence d'évaluation individuelle régulière de l'activité de recherche de l'enseignant-chercheur est préjudiciable à deux niveaux très importants :

- . le fait de ne pas être évalué à l'instar des chercheurs et par une instance unique externe (comité national ou autre) accrédite l'idée que nous effectuons une recherche dont la portée et les effets sont accessoires ;
- . cela confine l'établissement à une mission qui est « prépondérante », celle d'enseignement, qui pour être essentielle n'a de sens que si elle est adossée à une recherche de qualité, c'est à dire évaluée.

D'où la proposition que nous soyons promoteurs d'une évaluation périodique de l'activité de recherche de chaque enseignant-chercheur, à la fois quantitative et qualitative, en fonction de son projet à moyen et à long terme, et dans le cadre d'une « contractualisation » de nos trois missions (assurées de façon variable dans le temps) ; la pluralité des instruments et dispositifs d'évaluation en France pénalise les établissements.

Il faut promouvoir une réflexion nationale sur une évaluation intégrée des équipes, des sites et des individus. C'est le seul moyen d'avancer en reconnaissant la place des établissements. Aujourd'hui le morcellement nous empêche d'exercer notre fonction de pilotage dont se saisissent d'autres, bien entendu à leur profit.

En conclusion, nous devons promouvoir une évaluation intégrée de la recherche. En veillant à ne pas avoir une approche dogmatique des différentes tâches que doit assumer l'enseignant-chercheur : l'individu doit avoir la possibilité de choisir, ce qui plaide pour une flexibilité de nature contractuelle, même si ce terme peut recouvrir des réalités et des pratiques différentes.

Débat avec la salle

Odile Lagacherie **Vice-Présidente du Conseil d'administration** **de l'Université Stendhal - Grenoble III**

Je suis frappée par le fait que la liste que vous avez donné des nouvelles compétences rejoint celles des personnels IATOS (ingénierie de formation, valorisation de la recherche,...). Je crois que nous aurons intérêt à effectuer une mise en relation entre ces deux fonctions. Un travail se fait, chez les IATOS, de définition des fonctions et des métiers. On ne peut pas échapper à cette mise en relation si on construit des équipes, et que l'on a besoin de ces personnels en appui de la pédagogie, de la recherche, de la culture, etc.

Pascal Level

Effectivement, ces compétences sont à acquérir, en fonction de l'objectif stratégique de l'établissement. Il y a des choses qui marchent très bien, des secrétariats pédagogiques, ou de recherche, qui assurent l'environnement de la pédagogie ou de la recherche. Les nouvelles missions ne sont pas a priori antagonistes. Il y a une complémentarité entre les personnels enseignants et les personnels IATOS.

Gilles Cottereau **Président de l'AMUE**

Il me semble que le problème central est celui de la conduite de projets, que les universités seront amenées à maîtriser de plus en plus, notamment à cause de la LOLF. Ainsi nous avons entendu en atelier M. Viandier nous dire que dans son organisme, il n'était pas possible de pousser un projet jusque devant l'instance de décision, si ce projet n'avait pas été conduit selon la méthodologie retenue par l'institution. Il est dans une structure qui peut connaître des problèmes de compétences professionnelles, mais n'a pas les problèmes de diversité des statuts que nous avons, et qui viennent d'être évoqués. Pour résoudre le double problème des compétences et de la diversité des statuts de personnel, nous devons réussir à mettre au point des méthodologies de conduite de projets, dans lesquelles nous devons être capables de faire apparaître quelles sont les compétences à mobiliser pour atteindre les objectifs, de dire si des compétences d'enseignants-chercheurs ou de personnels IATOS sont requises, ou des compétences indifférentes à cette référence statutaire, et de savoir comment combiner ces différentes conditions dans le décompte du service que nous devons à l'Etat. Je pense que l'Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements, qui a inscrit la conduite de projets dans les actions qu'elle a à mener, est prête à contribuer à cette réflexion. Il faut rappeler les échéances peu lointaines de la LOLF, avec un fonctionnement complet au budget de 2006, un fonctionnement simulé mais complet en 2005, une simulation approchée en 2004. Il faut donc aller tous ensemble vers la conduite de projets.

Michel Fortuné **SNESup-FSU**

Je ne suis pas d'accord avec la formule « évaluation périodique de l'activité de recherche ». Je ne récuse pas la possibilité d'une évaluation portant sur l'ensemble des activités, mais cela s'appellerait un rapport d'activité ; cela porterait sur l'ensemble des activités prévues par la loi, et sur d'autres comme l'aide à l'orientation des étudiants pour leurs divers parcours. Ce désaccord s'explique notamment par la diversité des situations, et le fait que des collègues sont en dehors des structures de recherche, et se trouvent isolés dans leurs structures d'affectation (par exemple un enseignant de sciences de gestion dans une université scientifique). Par ailleurs, nous nous interrogeons sur l'utilité et le sens de cette évaluation, et notamment sur ses conséquences en termes de recommandations. Comment seront traitées ces recommandations ? Nous n'admettons pas que l'examen des activités de recherche serve à justifier ou à imposer la modulation des services, à partir de ce qui sera jugé comme recherche insuffisante, ou « mauvaise recherche » ; d'autant qu'une évaluation a déjà cours dans le cadre d'une activité normale,

puisque nous produisons des articles et nous communiquons nos résultats. Nous ne manquons pas d'évaluation, même si je reconnais qu'il existe un problème de coordination. Sur l'activité d'enseignement, je ne récus pas une évaluation avec les usagers : cela se fait en formation continue, dans les formations d'ingénieurs, et cela commence à se répandre dans les formations classiques : ce n'est pas une mauvaise chose, et je crois aux vertus de l'action de la collectivité sur le comportement individuel.

Pascal Level

Je voulais bien sûr parler de l'évaluation de l'activité. Là où je ne suis pas d'accord avec vous, c'est sur le fait qu'il existe une évaluation de la recherche : elle n'existe que pour celui qui veut bien la subir. Ceux qui ne souhaitent pas obtenir de promotion n'ont pas à être évalués. Certains collègues ne font pas du tout de recherche, et n'auront jamais à en répondre. Nous pensons que dans l'évaluation de l'activité globale, il y ait aussi la recherche. Car sinon nombre de collègues qui sont enseignants-chercheurs n'auront jamais à prouver qu'ils sont encore chercheurs.

Michel Kaplan

J'ajouterai qu'il n'y a pas que la promotion dans la vie. L'évaluation individuelle et périodique est intéressante pour chacun, à condition que ce soit celle du métier que l'on exerce. Le fait d'être évalué permet de progresser et d'avancer dans son métier. Je suis perfectionniste et je pense que l'enseignant-chercheur peut progresser, et qu'il ne faut pas avoir peur de l'évaluation, à condition qu'elle touche tous les aspects du métier, parce que l'enseignant-chercheur est une même personne ayant plusieurs fonctions.

Francis Hardouin

Président de l'Université Bordeaux I

Ces interventions sur les nouveaux métiers m'ont fait réfléchir. Au-delà du mot « nouveau », il y a le mot « métier ». Les compétences doivent être évaluées en fonction du temps. Je suis toujours étonné de voir à quel point les enseignants-chercheurs que nous sommes avons appris sur le tas une grande partie de leur métier. Je pense que pour les générations futures, auxquelles on demandera beaucoup, il faudrait leur donner des outils pour leur apprendre les métiers, nouveaux ou non, qu'ils auront à exercer : dans le domaine de la gestion, de l'administration, du management des personnels, par exemple.

Pascal Level

La réponse est bien sûr affirmative

Eclairage extérieur

Thierry Boujard

Chargé de mission pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à l'INRA

MÉTIERS ET MISSIONS DES CHERCHEURS DE L'INRA

L'INRA est un établissement public à caractère scientifique et technique, dont les missions sont de répondre à différentes attentes de la société – le développement d'une agriculture durable, l'alimentation et son rôle sur la santé humaine, l'environnement et les territoires – à travers la production de connaissances, la formation à et par la recherche, la diffusion et la valorisation des résultats de la recherche, l'expertise scientifique, et la participation au débat science – société.

Les missions confiées à l'INRA obligent à relever le défi d'une traduction sous forme de questions scientifiques à caractère pluridisciplinaire des questions soulevées par la société. Ceci s'est traduit, en terme organisationnel, par une approche plus collective de la recherche, notamment à travers la gestion de projets scientifiques. Les métiers de chercheur à l'INRA se sont alors considérablement modifiés. En effet, au delà de la production de connaissances scientifiques validées, les activités d'animation et d'encadrement de la recherche se sont considérablement développées, avec notamment la gestion de projets en coopération, l'animation de groupes thématiques, de programmes et réseaux divers, avec ce que cela comporte en termes de gestions humaines, administratives et financières. En outre, les activités de transfert, d'enseignement, de formation et de contribution aux débats de société constituent une part de plus en plus significative des métiers de chercheur.

Cette évolution dans la diversité des activités constitutives des métiers de chercheur a eu au moins deux conséquences majeures. D'une part, face à la diversité de ces activités s'ajoutant à l'activité cœur des métiers – la production de connaissances scientifiques validées – il est peu à peu apparu que les différentes activités citées n'ont pas forcément à être gérées simultanément et à parts égales, par un chercheur. D'autre part, la dimension collective, liée comme évoqué plus haut au caractère pluridisciplinaire des questions soulevées, s'est aussi avérée être une réponse dans l'organisation du travail, à la diversité des missions qui leur sont confiées.

C'est pourquoi les évaluations des chercheurs sont

réalisées à la fois au niveau individuel et au niveau collectif. Au niveau collectif, la prise en charge des missions dans toutes leurs dimensions est analysée. Au niveau individuel, outre la production de connaissances, c'est la contribution personnelle au dispositif collectif qui est évalué. Notons aussi que parmi les critères de sélection au concours de Directeur de Recherches, outre la dimension internationale du candidat, la dimension collective du projet présenté est un critère de poids.

Devant le départ annoncé d'une grande proportion des personnels chercheurs de l'Institut au cours de la décennie à venir, il est opportun de réactualiser l'identification des activités constitutives des métiers de chercheur en prenant en compte les différentes missions qui leur sont confiées, et leurs inscriptions dans le processus dynamique de leurs carrières, afin d'identifier les compétences nécessaires à l'exercice de ces métiers. Ce travail permettrait d'autre part d'identifier les besoins en matière de nouveaux métiers d'appui aux équipes de recherche.

Atelier Personnels enseignants-chercheurs et enseignants

Compte-rendu de la deuxième séance.



René Lasserre
Président de l'Université de Cergy-Pontoise

Le débat en atelier a été très riche, non sans cependant faire apparaître des désaccords sur des points considérés comme sensibles, et nous avons bénéficié d'une contribution importante de M. André Lucas, directeur d'hôpital, permettant des comparaisons intéressantes avec le système hospitalier. Les principales conclusions sont les suivantes :

I Intégration des tâches nouvelles dans la définition des services

Toutes les personnes qui ont assisté à cet atelier se sont accordées sur le caractère obsolète du décret de 1984, lorsqu'il s'agit de rendre compte de l'évolution des tâches. Les modifications de ce décret doivent permettre une approche individuelle, mais aussi collective, concernant la répartition des tâches, notamment au sein des équipes pédagogiques, et ce encore plus fortement dans le cadre du LMD. Il apparaît néanmoins difficile de lister toutes les tâches de manière exhaustive et de les appréhender en termes de temps et de charge effective. On a bien vu les limites d'une approche en terme de prestations horaires, et il convient d'aborder cette question plutôt selon une approche de type professionnel, une démarche de reconnaissance d'exercice de fonction.

La question de la pluri-annualité donne lieu à un consensus : on a reconnu l'intérêt de définir les tâches dans la durée selon un calendrier et un engagement pluri-annuels, ce qui constitue un facteur de souplesse et de visibilité dans le déroulement de la carrière des enseignants et des enseignants chercheurs.

En revanche, la référence unique aux 192 heures d'enseignement a fait l'objet de débats. Ces 192 heures ont une grande importance dans le dispositif, puisqu'elles sont à la base de calcul des ETE, et qu'elles constituent le seuil de déclenchement des heures supplémentaires. Il s'agit d'un verrou non seulement « doctrinal », mais aussi fonctionnel. L'alternative consiste à se référer à un temps annualisé de 1 600 heures, ce qui, dans les services, peut modifier considérablement l'appréciation du volume des tâches et le mode de calcul s'y rapportant. Au-delà des considérations techniques, il a été souligné que le domaine de la définition des tâches et de leur intégration dans les services est par excellence, comme l'a très bien exprimé Domitien Debouzie, celui de l'exercice de l'autonomie de l'établissement. En fonction des priorités de l'établissement, de sa configuration, cette définition peut varier, et y compris au sein d'un même établissement.

Nous sommes arrivés à un point d'accord sur le fait que la modification du décret de 1984 doit être entreprise dans la perspective d'une modulation des services. Le dispositif doit donc ménager la nécessité d'un cadrage national minimal, conforme au statut des enseignants-chercheurs, tout en assurant une prise en compte pertinente des spécificités de l'établissement lui laissant le maximum de souplesse et d'initiatives. Un accord s'est également exprimé sur la nécessité, par obligation de transparence interne et externe, et conformément aux engagements pris vis-à-vis de la tutelle, notamment à travers le contrat quadriennal, que l'établissement assume clairement sa responsabilité, par un cadrage à son niveau, validé par ses instances : cadrage des tâches, des modes de calcul et des modes de reconnaissance. Il apparaît également nécessaire de s'appuyer en fin de parcours sur une évaluation des missions assumées, en fonction d'objectifs préalablement définis. D'un point de vue individuel, il convient enfin de prévoir un rapport d'activité individuel, annuel, ou plutôt pluriannuel, cadré sur le contrat quadriennal, afin d'apprécier la totalité des services d'un individu, en prenant en compte à la fois la dimension recherche, la dimension pédagogique et les autres tâches en fonction d'une pondération variable selon les personnes.

II Les régimes indemnitaires

Dès lors qu'une reconnaissance effective des tâches nouvelles peut se concrétiser dans les services, la question de la rémunération indemnitaire de ces fonctions se pose avec une acuité moindre, et son importance est relativisée. De là à plaider pour une suppression des régimes indemnitaires, notamment dans une logique de développement à moyens constants, il y a un pas que nous n'avons pas franchi, car la majorité d'entre nous considère que le maintien d'un système de primes incitatif est nécessaire ; parce que la perspective de développement à moyens constants doit permettre aux établissements de conserver une certaine marge de manœuvre pour faire face à ces tâches nouvelles, qui est apportée par le régime des primes. Leur suppression pourrait être très préjudiciable, entraînant un effet démobilisateur. D'autre part il est nécessaire d'inciter nos collègues à s'engager dans des activités nouvelles, qui sont vitales pour le développement de l'établissement, comme la valorisation, qui suppose un investissement personnel, et parfois une formation complémentaire, et cet effort particulier doit être impérativement récompensé. De façon plus globale, il est nécessaire de récompenser équitablement l'engagement très fort de certains de nos collègues, et leur capacité à intégrer de nouvelles compétences.

Cette volonté de préserver, au moins dans l'immédiat, les systèmes indemnitaires, n'est pas en contradiction avec une évolution de ceux-ci. La redéfinition du cadre de rémunération est possible, pour la prise en compte des nouvelles tâches, comme cela a été esquissé hier par MM. Jacky Richard et Pierre-Yves Duwoye, avec plusieurs niveaux : une rémunération de base, un régime indemnitaire propre à certaines fonctions, et d'autre part une rémunération de la performance. Dans cette attente, le régime indemnitaire pourrait évoluer dans le sens du nouveau dispositif. Enfin, l'importance du régime indemnitaire pourrait être grandement relativisée si l'exercice des nouvelles activités était intégré dans le déroulement de la carrière et dans les promotions.

III Le recrutement

Les avis divergent sur le contrôle des recrutements par les établissements, notamment sur la possibilité donnée à la direction de l'établissement d'invalider les propositions des commissions de spécialistes, dès lors que celles-ci ne sont pas conformes au profil d'emplois tels qu'il ont été définis dans le cadre de la politique de développement de l'établissement. Alors que certains plaident pour un droit de veto présidentiel, d'autres estiment que cette prérogative serait périlleuse, et difficile à exercer. Quoiqu'il en soit, nous nous sommes accordés sur l'idée de la mise en place d'une instance mixte, au sein de laquelle le Conseil d'administration restreint pourrait confronter son point de vue avec une délégation de la commission de spécialistes, de manière à avoir un

débat sur une proposition susceptible de poser problème, avant que n'intervienne une décision d'invalidation.

IV La formation initiale et continue

La situation des jeunes chercheurs en début de carrière a particulièrement attiré notre attention. Devons-nous leur donner une formation initiale lourde à la suite de leur recrutement, ou bien moduler leur formation initiale en fonction de leurs besoins, sachant qu'ils doivent continuer à s'investir fortement dans la recherche en début de carrière ? Il importe avant tout de donner à nos jeunes collègues la possibilité de définir un véritable projet professionnel, et que ce projet professionnel s'inscrive dans les activités de l'établissement.

V Les carrières

La reconnaissance des tâches nouvelles dans ce cadre a fait l'objet de différentes appréciations, notamment sur l'opportunité (ou l'aspect négatif) de la fusion des classes pour les maîtres de conférences, et surtout des modalités de promotion pour les professeurs. Il y a eu également débat sur la titularisation des maîtres de conférences, au terme des deux ans de stage ; là-dessus les opinions sont plutôt tranchées, en fonction de la diversité des situations. Aucune position nette n'a donc pu être définie sur ce point, nous avons seulement identifié le champ des possibilités.

Par contre nous nous sommes facilement accordés sur la nécessité pour le CNU d'évoluer dans ses modes de reconnaissance de l'investissement des collègues dans des tâches nouvelles, dans les promotions et le déroulement des carrières. Des pratiques différentes ont pu être observées d'une section à l'autre. La question de la pluridisciplinarité pour nos collègues qui se situent au carrefour de deux sections reste entière. Le CNU peut néanmoins en prendre acte, et évoluer dans ses propres pratiques, mais on constate qu'il y a souvent un conservatisme bien établi, et que l'appréciation est différente d'une section à l'autre. La majorité de ceux qui ont participé au débat a ainsi insisté sur la nécessité d'une directive explicite, qui inciterait les sections du CNU à prendre effectivement en compte les tâches nouvelles dans leurs appréciations et leurs évaluations dans le déroulement des carrières, au-delà de l'activité de recherche. Néanmoins cette exigence a été assortie d'un large consensus à propos du maintien d'une reconnaissance nationale des qualifications, absolument nécessaire, en souhaitant qu'elle donne lieu à une pratique plus différenciée intégrant la diversification des missions.

VI Promotions

Il s'agit d'un outil majeur dans la gestion des ressources humaines des enseignants-chercheurs. Dans le cadre de certaines procédures particulières

comme celle dont l'article 46.3 offre la possibilité, les établissements peuvent faire des propositions de promotions, mais celles-ci sont souvent invalidées ensuite par le CNU. Une partie d'entre nous revendique la possibilité que ces promotions par la voie longue soient prises en charge par les établissements, et que même si le CNU est amené à les valider, cette validation se fasse sur la base d'un avis circonstancié du chef d'établissement.

Enfin, notre collègue Eric Froment a insisté sur l'importance de l'élargissement du recrutement au-delà du cadre national, dans le contexte du renouvellement démographique et de la recherche des compétences requises. Il convient à cet égard de définir des modalités de définition et d'affichage des profils d'emplois, beaucoup plus lisibles pour l'extérieur, notamment pour nos partenaires européens, et en même temps d'avoir plus de souplesse dans l'appréciation des critères de recrutement.

Débat avec la salle

Michel Fortuné **SNESup-FSU**

En tant qu'invité au titre du SNESUP, je précise que nous sommes opposés à la modulation des services, à moins que l'on appelle modulation l'intégration dans les services de nouvelles tâches sous forme d'équivalence (cours, TD ou TP, selon la terminologie actuelle). Si la modulation, c'est cela, nous en sommes demandeurs. Quant à la question de la pluri-annualisation, nous émettons des réserves, car elle semble incompatible avec le statut. Cependant, nous reconnaissons que l'exercice de certaines activités nouvelles est possible sur la base du volontariat. S'agissant des carrières, il faut rappeler que la titularisation des maîtres de conférences intervient au bout d'une année de stage et non de deux ans, et on ne peut pas affirmer que la titularisation est quasiment automatique car les textes réglementaires prescrivent une procédure lourde en la matière. Enfin, nous estimons que le fond du problème est lié aux moyens constants qui nous sont octroyés, et dans lesquels on veut faire rentrer plus de travail reconnu. C'est là que nous demandons que l'on agisse ensemble.

Gilbert Béréziat **Président de l'Université Pierre et Marie Curie (Paris VI)**

Je demande premièrement qu'il soit mis fin aux particularismes des UFR médicales, et que les recrutements des professeurs et des maîtres de conférence de Médecine soient alignés sur le droit commun. Deuxièmement, je demande que, pour

cette même catégorie de personnels, une partie non négligeable des promotions relèvent de la responsabilité des établissements, et quand je dis établissements je veux dire universités (et non pas facultés). Troisièmement, je souhaite que lorsqu'un professeur ou un maître de conférences devient directeur d'une UFR, la prime d'encadrement doctoral ne lui soit pas supprimée, lorsqu'il en est titulaire.

Gilbert Puech **Président de l'Université Lumière (Lyon 2)**

Dans les disciplines du droit, de l'économie et de la gestion, la procédure d'affectation actuelle des professeurs à l'issue du concours d'agrégation, met en échec les stratégies des établissements. Si la CPU veut mettre en valeur l'importance de l'évolution statutaire et des carrières dans le projet d'établissement, on ne peut pas laisser les choses en l'état.

Eclairage extérieur :

André Lucas **Directeur d'hôpital** **Enseignant-Chercheur à l'ENSP (Ecole Nationale de la Santé Publique).** **Coordonnateur avec Odile DERENNE d'un Manuel de Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique Hospitalière. (Aux Editions ENSP)**

Quelques éléments caractéristiques.

La fonction publique hospitalière a été créée par la loi n°83.634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires et la loi n°86.33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.

Elle est constituée sur les mêmes fondements que les deux autres fonctions publiques. L'objectif des promoteurs de cette réforme est d'assurer à tous les fonctionnaires, quelle que soit leur fonction publique de rattachement, les mêmes garanties fondamentales, les mêmes perspectives de carrière et de les soumettre aux mêmes obligations. Au principe de prééminence de la fonction publique d'Etat se substitue le principe de parité entre les fonctions publiques.

Pour autant, la fonction publique hospitalière présente un certain nombre de spécificités, tenant principalement au fait que si les statuts concernant les fonctionnaires hospitaliers sont bien des statuts nationaux (même si quelques statuts locaux peuvent subsister), ils font l'objet d'une gestion locale, au

niveau de chaque établissement, comme le stipule l'article 4 de la loi du 9 janvier 1986 :

« Les corps et emplois sont recrutés et gérés dans le cadre de chaque établissement.

Les décisions relatives au recrutement et à la carrière des fonctionnaires sont prises par les autorités investies du pouvoir de nomination... ».

Cette autorité investie du pouvoir de nomination à l'égard des fonctionnaires hospitaliers est le directeur de l'établissement, en application de l'article L.6143-7 du code de la santé publique :

« Le directeur représente l'établissement en justice et dans tous les actes de la vie civile...Il exerce son autorité sur l'ensemble du personnel dans le respect des règles déontologiques ou professionnelles qui s'imposent aux professions de santé... ».

Autorité investie du pouvoir de nomination, à l'exception des personnels médicaux et des personnels de direction nommés par le ministre chargé de la santé, le directeur d'établissement dispose dans la gestion des personnels d'une légitimité de proximité lui permettant la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines de proximité.

Je présenterai quelques conséquences pratiques en matière de gestion des ressources humaines de ces caractéristiques propres à la fonction publique hospitalière, en abordant les outils à la disposition du directeur d'établissement et en donnant l'exemple d'actions qu'il peut mener.

1- La détermination du tableau des emplois

Le tableau des emplois est arrêté annuellement par délibération du conseil d'administration de l'établissement, par budget et par grade. Cette délibération est soumise au simple contrôle de légalité et est donc exécutoire de plein droit, sauf opposition de l'ARH (Agence Régionale de l'Hospitalisation).

Cette souplesse dans la gestion du tableau des emplois permet au directeur de l'établissement d'adapter au mieux et, à tout moment, ses effectifs à l'évolution de l'établissement, dans les limites, bien entendu, des autorisations budgétaires (voir ci-après).

En procédant avec une grande liberté à des transformations d'emplois voire à des créations d'emplois, le directeur a la possibilité, par exemple :

- . de déterminer les qualifications requises pour un nouveau service,
- . de créer des postes pour de nouvelles compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'établissement, au besoin en recourant à des personnels contractuels,

. de supprimer des postes jugés non prioritaires dans certains secteurs,

. de prendre en compte l'évolution des métiers,

. d'adapter les effectifs pour permettre une meilleure gestion des carrières de certaines catégories de personnel,

. de favoriser les titularisations dans tel ou tel secteur d'activité....

En d'autres termes, le niveau local de gestion des personnels de la fonction publique hospitalière constitue un atout particulièrement décisif pour la mise en œuvre d'une véritable G.P.E.C. (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), permettant de prendre en compte, à la fois, les besoins de l'établissement et les aspirations légitimes des personnels à une évolution personnelle.

2- Une réelle maîtrise des recrutements et des promotions

75% des personnels de la fonction publique hospitalière relèvent de professions réglementées dont le recrutement se fait selon les modalités du concours sur titres. Par ailleurs, les « mutations » entre établissements, si elles constituent une possibilité statutaire, ne relèvent jamais d'une priorité absolue de recrutement s'imposant au directeur de l'établissement dans lequel un poste est vacant.

Dans ces conditions, le directeur garde largement la maîtrise des recrutements et dispose ainsi, des moyens, de faire correspondre au mieux les personnels recrutés avec les profils recherchés dans tel ou tel service .

De la même manière, la gestion des carrières au sein de chaque établissement permet au directeur d'élaborer une politique et une stratégie de promotion pour les agents, et, notamment, au niveau du choix de l'encadrement de proximité ou intermédiaire (cadre de santé, cadre supérieur de santé...), en se fondant sur une évaluation des compétences et des potentiels et une gestion adaptée de la formation permanente.

3- La gestion de la masse salariale et l'élaboration d'une politique des rémunérations.

Le budget de l' établissement est voté par groupe de charges par le conseil d'administration et est soumis à l'approbation formelle de l'ARH. A l'intérieur de chaque groupe, le directeur dispose d'une entière liberté pour transférer des crédits d'un compte à l'autre, avec pour seule obligation d'en informer le comptable, l'ARH et le Conseil d'administration dans sa plus proche séance.

Ainsi, à l'intérieur du groupe 1, concernant les charges de personnel (pour le secteur sanitaire), le directeur, peut tirer les conséquences d'éventuelles évolutions non prévisibles en début d'année pour adapter ses crédits à l'intérieur du groupe, comme transférer des crédits du personnel non médical au personnel médical ou des personnels titulaires aux personnels non titulaires...

Par ailleurs, différentes modalités réglementaires sont à la disposition du directeur d'établissement pour mettre en œuvre des éléments d'individualisation de la rémunération, c'est le cas des différentes modalités possibles de calcul de la prime de service, d'attribution de certaines primes ou indemnités (NBI, heures supplémentaires..) ou des modes de gestion des carrières (avancement d'échelon accéléré ou non, avancement de grade...).

Ces dispositifs constituent pour le directeur des marges de manœuvre permettant d'élaborer une politique des rémunérations pour tenter de répondre au mieux à la difficile question de la recherche de la meilleure adéquation possible entre contribution de chacun et rétribution.

4- L'élaboration d'un projet social

Rendu obligatoire par la loi (loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002), le projet social constitue le volet ressources humaines du projet d'établissement que chaque établissement est tenu d'élaborer.

La détermination d'une stratégie d'établissement à moyen terme (3 à 5 ans) est ainsi l'occasion de définir des projets structurants, préalable nécessaire à l'identification des compétences requises à l'avenir, et, en conséquence, à la formalisation des actions à mener dans le champ de la politique sociale et des ressources humaines pour disposer, au bon moment et au bon endroit de ces bonnes compétences ainsi identifiées.

Elaboré dans la concertation avec les représentants du personnel, il est aussi l'occasion de nourrir un dialogue social de proximité avec ces derniers tout en structurant l'ensemble des démarches initiées dans le champ de la gestion des ressources humaines.

5- La construction d'un dialogue social de proximité

La légitimité de proximité dont bénéficie le directeur en sa qualité d'autorité investie du pouvoir de nomination, lui permet aussi de construire un dialogue social de proximité, dont la réussite est une condition nécessaire à une bonne mise en œuvre de la gestion des ressources humaines.

Dans les établissements de santé et dans les établissements sociaux, ce dialogue social de

proximité s'est concrétisé, notamment ces dernières années, par l'élaboration de contrats locaux d'amélioration des conditions de travail et de protocoles locaux de réduction du temps de travail.

Certes les organisations syndicales qui négocient au niveau local appartiennent à des fédérations nationales qui défendent des positions de principe sur tel ou tel aspect. Pour autant, force est de constater qu'en fonction de la situation propre de chaque établissement et des éléments de négociation mis en jeu, elles disposent de marges de manœuvre permettant souvent de régler, au plan local, des questions qui seraient plus difficiles à résoudre au niveau national.

Ces quelques illustrations me paraissent refléter les réels avantages que procure le dispositif actuel de la fonction publique hospitalière grâce à une gestion locale des personnels, au niveau de chaque établissement. Elles donnent également la mesure des grandes possibilités qu'elle permet aux innovateurs potentiels.

Certes la gestion locale peut aussi présenter des contraintes importantes, s'agissant, par exemple, de recrutements par concours sur épreuves, lorsque le nombre de postes est limité et les candidats très nombreux, ou entraîner des blocages au niveau de l'évolution des carrières pour les corps à très faible effectif.

Ces difficultés ont été prises en compte à la suite des textes adoptés pour la mise en œuvre du Protocole GUIGOU (mars 2001) par le recours plus facile, en ce qui concerne les recrutements de certaines catégories de personnels aux listes d'aptitude ou aux examens professionnels et par l'adoption progressive d'un nouveau système de promotion sur la base d'un pourcentage annuel de promus par rapport au nombre de promouvables, ouvrant ainsi des perspectives régulières de promotion de grade.

En tant qu'ancien directeur des ressources humaines d'un établissement hospitalier, j'ai pu, en tout cas, mesurer toute la chance que j'ai eue de disposer de ces différentes marges de manœuvre que donne la fonction publique hospitalière et de pouvoir élaborer et mettre en œuvre avec l'ensemble des partenaires concernés une véritable politique de gestion des ressources humaines.

V - TABLES RONDES

Table ronde n°1

Approches comparatives des trois fonctions publiques sur les questions de gestion des personnels et des carrières

Animée par Jacques Bourdon
Président de l'Université Aix-Marseille 3.

Participaient à cette table ronde :

Guillaume de Chanlaire
Adjoint au directeur des élus locaux et des personnels des collectivités territoriales, Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales,

Véronique Gronner
Chargée de la politique des ressources humaines et de la réglementation générale des personnels hospitaliers – Ministère de la Santé, de la Famille et des Personnes Handicapées,

Pascal Ponsart-Ponsart
Chargé de mission – Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, Ministère de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et de l'Aménagement du Territoire.



I La problématique de la fonction publique

1 . La fonction publique hospitalière

Véronique Gronner

Les fonctionnaires hospitaliers représentent 782 000 personnes physiques, soit 733 000 personnes en équivalents temps plein. Il s'agit bien de la plus petite des fonctions publiques. Ces personnels hospitaliers ne sont pas les seuls à intervenir dans les établissements publics sanitaires et les établissements sociaux et médico-sociaux, puisqu'ils ne représentent que 85 % des personnels médicaux et non médicaux au sein de ces structures. Ils travaillent dans différentes catégories d'établissements : 90 % d'entre eux exercent leur activité dans des établissements du secteur sanitaire, les 10 % restants travaillant dans des établissements pour adultes et enfants handicapés ou pour les personnes âgées. La répartition des fonctionnaires hospitaliers s'établit de la sorte :

* 35 % travaillent dans 31 centres hospitaliers régionaux ;

* 48 % exercent dans 563 centres hospitaliers :

* 12 % œuvrent dans 97 centres hospitaliers spécialisés en psychiatrie ;

* 4,8 % pratiquent leurs activités dans 365 hôpitaux locaux.

La fonction publique hospitalière présente ainsi d'importantes disparités, puisque les structures peuvent accueillir de 90 agents pour un hôpital local à 7 548 dans un centre hospitalier régional ou universitaire. Ces disproportions rendent d'autant plus difficile une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau national. Au sein de la

fonction publique hospitalière, il n'existe pas d'application informatique intégrée permettant au ministère d'avoir une connaissance précise et en temps réel des effectifs globaux et de leurs conditions de rémunération. Le ministère ne dispose que de remontées statistiques issues de documents déclaratifs.

Le principe fondamental qui caractérise la fonction publique hospitalière est l'autonomie. La plupart des fonctionnaires hospitaliers sont d'ailleurs nommés par le chef d'établissement. La gestion des personnels est ainsi décentralisée. Contrairement à la fonction publique territoriale, nous n'avons pas de centres de gestion départementaux ou de structures équivalentes aux CNFPT. Notre fonctionnement gagne en effet en souplesse. Certains établissements de taille modeste peuvent confier la gestion de leurs personnels (la paie, par exemple) à une structure plus importante (centre hospitalier régional), ou à un syndicat inter-hospitalier. Ce système repose naturellement sur le volontariat.

La fonction publique hospitalière compte une cinquantaine de corps, dont les effectifs sont répartis au sein de différentes filières comme suit :

- * 70 % de personnels soignants ;
- * 5 % de personnels médico-techniques ;
- * 11 % de personnels administratifs ;
- * 13 % de personnels techniques et ouvriers ;
- * 1,2 % de personnels sociaux.

Les femmes représentent plus de 81 % des fonctionnaires hospitaliers, notamment en raison de l'importance de la filière soignante. D'ici à 2015, 55 % des effectifs actuels de la FPH de 1999 seront retraités. En outre, 78 % du personnel bénéficie de la « catégorie active ». En d'autres termes, ces personnes peuvent prétendre à la retraite à partir de 55 ans.

Concernant la politique de gestion des ressources humaines, le poids de la filière « soins » rend la fonction publique hospitalière spécifique. En effet, cette dernière correspond d'abord à une fonction publique de métier, composée en majorité de corps exclusivement accessibles à des personnes qualifiées titulaires de titres et diplômes. Face à cette exigence, la problématique du déroulement de carrière se pose différemment, de même que l'attractivité des fonctions hospitalières. Cette dernière question se pose avec d'autant plus d'acuité que le contexte démographique nous y contraint.

2 . La fonction publique territoriale

Guillaume de Chanlaire

La fonction publique territoriale résulte de la loi de 1984. Elle résulte de la libre administration des collectivités locales. Ces dernières décident ainsi du recrutement des personnels, même si cette tâche peut être confiée à des établissements de gestion. En outre, le principe d'unité statutaire permet de concilier les besoins des collectivités locales et des établissements avec une certaine équité vis-à-vis des personnels des deux autres fonctions publiques.

En 2002, les fonctionnaires territoriaux représentaient un effectif de 1,5 million de personnes, réparties en 58 cadres d'emplois. Cette dernière notion de « cadres d'emploi » équivaut aux « corps » de la fonction publique de l'Etat, bien qu'elle regroupe plusieurs métiers dans le même statut. D'une manière générale, 32 % des fonctionnaires territoriaux relèvent des communes, 12 % des départements et 1 % des régions, le reste étant réparti entre les autres établissements publics de coopération intercommunale.

Les cadres d'emplois se déclinent en sept filières dont une catégorie technique qui regroupe 50 % des fonctionnaires territoriaux, et des catégories administrative, médico-sociale, de sécurité (pompiers et police municipale), de culture, animation et sports. Compte tenu des caractéristiques de la fonction publique territoriale, la faible proportion d'effectifs d'encadrement soulève un certain nombre de difficultés, notamment en raison du choc démographique prévu.

D'une manière générale, les agents sont titularisés dans un grade et nommés à un emploi, à l'exception des fonctions de direction. Certaines communes peuvent par ailleurs recruter du personnel à temps partiel sous certaines conditions. Enfin, la fonction publique territoriale se caractérise par un nombre important d'agents non titulaires.

3 . La fonction publique d'Etat

Pascal Ponsart-Ponsart

Les fonctionnaires sont regroupés par corps, sachant qu'il en existe plus de 1 000 différents au sein de la fonction publique d'Etat. Chaque corps fait l'objet d'un statut particulier précisant sa « culture » voire même les dérogations au statut général. Ce corpus constitue ainsi le socle de la gestion administrative du personnel à partir duquel nous développons une gestion des ressources humaines.

Cette organisation présente quelques avantages significatifs. D'une part, le cadre des références est stable et peut ainsi permettre aux agents de connaître

leurs perspectives de carrière. D'autre part, l'administration peut gérer de manière homogène son personnel.

En revanche, en raison d'une multiplication des corps, des rigidités peuvent aisément être constatées. Un éparpillement de la gestion des agents fait qu'une logique de corps est privilégiée, au détriment d'une approche plus fonctionnelle. Cela freine également la mobilité des agents. Les reproches fréquemment formulés à l'égard de la fonction publique d'Etat tiennent au caractère bureaucratique de son fonctionnement et à une tendance à l'égalitarisme.

Quoi qu'il en soit, de toute évidence, la pratique n'est pas définie par les statuts. Ainsi, comme le note le dernier rapport du Conseil d'Etat, rien ne laisse supposer que les notations doivent toujours être correctes, que les promotions internes doivent être liées à l'ancienneté, ou bien que les rémunérations accessoires sous forme de primes doivent être réparties de manière égalitaire entre les agents. Par conséquent, nos pratiques doivent probablement être révisées, d'autant plus que nous n'en avons plus le choix, en raison du défi démographique à venir et des exigences de l'intégration européenne. Alors que nous suivons une logique de carrière au sein de la fonction publique française, l'Europe opte davantage pour une logique d'emploi. La fonction publique d'Etat est donc amenée à évoluer.

II Les statuts, les carrières et les métiers

1 . La fonction publique hospitalière

Véronique Gronner

La fonction publique hospitalière est constituée en grande partie de professions réglementées. Les personnes qui sont recrutées ont passé préalablement un concours pour suivre une scolarité dans une école laquelle conduit à la délivrance d'un diplôme. Cette exigence préalable justifie la prévalence du concours sur titres. La souplesse tient au recours possible aux contrats à durée déterminée qui n'obéit pas aux mêmes règles que celles qui régissent la fonction publique d'Etat – notamment la règle limitant à 10 mois sur une période de 12 mois la durée du CDD -. Sous certaines conditions, nous pouvons également recruter du personnel en contrat à durée indéterminée de façon légale.

L'actualisation du répertoire de métiers correspond toutefois à une grande préoccupation du Ministère de la Santé, compte tenu du contexte de pénurie démographique et de concurrence avec le secteur privé. L'attractivité des métiers est donc un enjeu fondamental. Ces travaux permettront de développer la validation des acquis et de l'expérience professionnelle. Il s'agit de construire un répertoire de métiers qui permette de déterminer les

compétences exactes requises. Grâce à une meilleure connaissance des métiers, il s'agit de reconsidérer le cursus scolaire et la formation, dans la perspective d'un déroulement de carrière dans la filière. Il ne s'agit naturellement pas de dispenser les personnels soignants de formation, mais à terme de rendre plus fluides les mécanismes de promotion interne.

2 . La fonction publique territoriale

Guillaume de Chanlaire

La problématique de la fonction publique territoriale ne se pose pas de la même manière que pour la fonction publique hospitalière. Le nombre de cadres d'emplois semble restreint, d'autant plus que l'exercice de métiers différents dans le même corps est possible. Ce fonctionnement est donc plus souple.

3 . La fonction publique d'Etat

Pascal Ponsart-Ponsart

Pour notre part, le premier travail consiste à compter l'ensemble des fonctionnaires, ce qui n'est pas sans difficultés. Au Royaume-Uni et en Australie, le problème se pose également. Je vous invite d'ailleurs à vous référer au rapport de l'Observatoire de l'emploi public qui vient d'être publié, afin de comprendre les raisons pour lesquelles il est difficile de comptabiliser les fonctionnaires, avec des éléments statistiques à l'appui.

Au total, l'effectif des fonctionnaires d'Etat s'élève à 2,4 millions de personnes, dont un million relève de l'Education Nationale. Afin de lier les carrières, les statuts et les métiers, nous travaillons à mettre en place des plans de gestion prévisionnelle des effectifs, d'emplois et de compétences, destinés à anticiper l'évolution des besoins. L'objectif est de placer les bonnes compétences au bon moment et au bon endroit. Ce type d'approche suppose une grande implication de la part de l'encadrement, ainsi que la tenue de bases de données performantes. Il s'agit donc de définir des référentiels de métiers et de compétences. A cet égard, je vous renvoie au guide méthodologique élaboré par l'Observatoire de l'emploi public.

La diversification des voies de recrutement constitue également un défi. Le concours correspond à la traduction française du principe constitutionnel d'égal accès aux emplois publics. Nous avons d'ores et déjà mis en place des concours sur titres, ainsi que les troisièmes concours pour les IRA et l'ENA. Nous sommes actuellement en train d'expérimenter des procédures de pré-recrutement pour capter des candidats à la sortie des écoles.

Un autre axe de travail correspond à l'élargissement de la promotion interne pour faire face au défi

démographique à venir. Des actions de formation doivent ainsi être entreprises. La validation des acquis et de l'expérience fait également l'objet de réflexions. Plusieurs outils sont ainsi en construction et doivent permettre de répondre aux objectifs de modernisation.

Par ailleurs, le décret du 29 avril 2002 nous invite à réformer notre système de notation, en généralisant les entretiens d'évaluation. Ces entretiens, qui comportent un volet « formation », pourraient servir de base pour repérer les besoins de formation des agents.

En fait, il faut combiner l'utilisation de ces outils (GPEEC, entretien d'évaluation, VAE) pour permettre une meilleure prise en compte de la compétence dans la carrière des agents.

III Le recrutement

Véronique Gronner

Nous procédons par concours sur titres pour les corps soignants, notamment.

Guillaume de Chanlaire

Nous recourons également aux concours pour le recrutement du personnel, à l'exception de certaines dérogations. La voix du troisième concours se développe progressivement dans chacun des cadres. La particularité de la fonction publique territoriale tient à l'élaboration de listes d'aptitude regroupant les lauréats du concours. Les collectivités locales choisissent ensuite les personnes qu'elles souhaitent recruter.

Véronique Gronner

Lorsqu'il s'agit d'un nouveau métier, ou de fonctions requérant des qualifications très pointues, les établissements du titre IV sont autorisés à recruter en contrats à durée indéterminée. Il peut s'agir de fonctions techniques ou informatiques par exemple. Cette souplesse donne une certaine marge de manœuvre aux chefs d'établissement.

Jacques Bourdon

Tous les établissements de la fonction publique ont la possibilité de recruter du personnel dans ces circonstances.

Véronique Gronner

Nous sommes cependant autorisés à recruter, en toute légalité, du personnel sur contrat à durée indéterminée, lorsque nous souhaitons recruter des

personnes aux compétences techniques hautement spécialisées. La fonction publique hospitalière est donc davantage en conformité avec la directive de 1999 sur la précarité.

De la salle

Concernant le recrutement dans la fonction publique territoriale, il convient de préciser que l'inscription d'un candidat sur une liste d'aptitude ne garantit pas à celui-ci un emploi.

Jacques Bourdon

Il s'agit en effet d'un concours de réserve. Nous connaissons cela dans l'enseignement supérieur.

Pierre-Bruno Ruffini

Président de l'Université du Havre

A propos de la fonction publique hospitalière, le dispositif s'appuie-t-il sur une masse indicielle globale, puisque la totalité des personnels est recrutée et gérée par les établissements, à l'exception du directeur ? Pouvez-vous décider de la ventilation du budget entre les différentes fonctions ?

Véronique Gronner

Une délibération par le conseil d'administration du tableau des emplois est assurée. L'agence régionale d'hospitalisation valide en dernier recours cette délibération. L'ARH est l'autorité qui distribue la dotation globale de fonctionnement aux établissements. Quoi qu'il en soit, les financements sont globalisés.

Le chef d'établissement décide de la répartition du budget entre les différents postes, sous réserve que cela soit conforme à la dotation globale. La structure interne du budget est donc du ressort des établissements.

De la salle

Quelles sont les perspectives européennes concernant la fonction publique ?

Véronique Gronner

Plusieurs directives européennes existent en la matière, qui auront un impact sur les 3 fonctions publiques. En premier lieu, la directive de 1999 traite de la précarité du recrutement. Ainsi, nous ne sommes plus autorisés à renouveler des contrats à durée déterminée ad vitam aeternam. En second lieu, en matière d'hygiène et de sécurité, un décret de 2001 nous invite à élaborer un document unique retraçant notre gestion prévisionnelle des risques.

Un contentieux porte actuellement sur le recrutement en qualité de directeur d'hôpital. Il s'agit de savoir si un fonctionnaire qui a suivi une formation et exercé ses fonctions à l'étranger peut être dispensé du cursus de l'Ecole Nationale de la Santé Publique et du concours. A ma connaissance, la CJCE n'a pas encore rendu son arrêt. La Commission estime que les administrations peuvent garder une certaine latitude pour sélectionner leur personnel. Quant à la formation au sein de l'ENSP, il semblerait qu'elle ne doive plus être imposée aux personnes qui ont déjà fait leurs preuves à l'étranger. Mais attendons l'arrêt de la Cour.

Pascal Ponsart-Ponsart

L'articulation entre le droit national et le droit européen aura des répercussions sur le recrutement interne, comme sur les concours et les listes d'aptitude. En effet la définition européenne du recrutement interne ne correspond pas totalement à la nôtre.

Véronique Gronner

En matière de recrutement interne, les règles de reclassement sont, enfin, dorénavant applicables, dans la fonction publique de l'Etat, pour les personnes qui ont exercé en qualité de fonctionnaire dans les administrations étrangères. Le fait de permettre la prise en compte des services publics effectués par des personnels étrangers de la même manière que s'ils avaient été effectués en France rendrait nos trois fonctions publiques bien plus attractives. Nous sommes d'ailleurs en train de recruter des infirmières espagnoles dans certains établissements. Si nous avons la garantie d'un bon niveau de compétences, je ne vois aucune objection à cela.

Christian Lupovici **Président de l'ADBU**

Je tiens à signaler que la filière des bibliothèques est mal connue des présidents d'université. Nous présentons d'ailleurs de nombreuses similitudes avec la fonction publique hospitalière.

Table ronde n°2

La situation des personnels universitaires dans d'autres pays européens.

Animée par Eric Froment
Président de l'Association de l'Université européenne.

Participaient à cette table ronde :

Andrée Sursock
Secrétaire Générale adjointe de l'EUA

Josep-Maria Bricall
Professeur à l'Université de Barcelone, ancien Recteur et ancien Président de la Conférence des Recteurs Européens

Pieter de Meijer
Professeur à l'Université d'Amsterdam, ancien Recteur et ancien Président de l'ESMU

Eric Froment

Je voudrais vous présenter les participants à cette table-ronde : André Sursock, secrétaire générale adjointe de l'EUA, qui interviendra à partir d'une expérience variée, puisqu'elle a été étudiante en France, étudiante à Berkeley, enseignante à Stanford, et a travaillé en Angleterre dans un organisme d'études ; elle a donc acquis une expérience en tant qu'enseignante dans une Université nord-américaine (12000 étudiants, 12000 employés, dont 1500 enseignants). Josep Bricall a été recteur de l'Université de Barcelone pendant huit ans ; il a été président de la Conférence des recteurs européens ; il a été confronté à la direction d'une université de l'ordre de 65000 étudiants, 4000 enseignants, et environ 1200 personnels administratifs et techniques. Pieter De Meijer, a été recteur de l'Université d'Amsterdam pendant six ans, de 1991 à 1996 ; l'Université d'Amsterdam avait environ 25000 étudiants, 3000 enseignants, et 3000 personnels non enseignants. Voilà la composition de cette table ronde, dont les participants entendent simplement réagir, sans nécessairement porter de jugement, sur ce qu'ils ont entendu quand ils ont pu assister aux ateliers ou aux séances précédentes, à partir de leurs expériences variées et de la façon dont ils voient l'organisation et la gestion des personnels, au sens le plus large du terme, dans les universités.

Andrée est anthropologue, Josep est économiste

(comme moi...personne n'est parfait), et Pieter est professeur de littérature italienne.



Andrée Sursock

La gestion des emplois renvoie à la relation des établissements publics avec l'Etat et à la question centrale qui concerne l'espace réel d'indépendance des établissements, ainsi que leur capacité à exploiter pleinement cette autonomie.

Dans la démarche d'évaluation de l'EUA, nous demandons aux établissements qui participent à nos travaux de nous fournir un rapport d'auto-évaluation. Une série de questions est ainsi adressée à l'établissement, auquel nous demandons d'expliquer leurs marges d'autonomie afin de les prendre en compte dans notre analyse.

En France, une université nous a indiqué que « les universités françaises détiennent moins d'autonomie que leurs homologues européennes, mais [qu'] elles peuvent toutefois faire preuve de plus d'autonomie que celle que leurs consentent les différentes réglementations nationales ». Le rapport note que l'autonomie n'est pas toujours « osée ».

Une autonomie pleinement exercée doit pouvoir s'appuyer sur la communauté universitaire. Or, depuis le siècle des Lumières, nous savons que les cultures occidentales se caractérisent par une tension entre l'individualisme et l'appartenance communautaire. Une enquête européenne a par ailleurs révélé la fragilité de la démocratie en France, ainsi que le grand pessimisme des Français vis-à-vis de leur société, de leurs institutions et des modes de fonctionnement qui y prévalent.

Nous constatons ainsi que la communauté universitaire (en France et à des degrés divers d'ailleurs) est fragmentée, la communication interne est peu efficace. En outre, le corps des enseignants-chercheurs est souvent très individualiste, puisque chacun s'identifie davantage à une discipline ou à un projet qu'à un établissement. Enfin les personnels administratifs, qui peuvent jouer un rôle essentiel dans l'ossature de l'université, sont souvent mal encadrés : leurs capacités à soutenir l'université dans ses projets et ses missions sont bien mal reconnues. La tension entre individualisme et appartenance communautaire se manifeste de manière cyclique. Elle se traduit, du point de vue des présidents d'université, par un souci constant du maintien d'un équilibre précaire, fragile et difficile entre ces deux pôles. Le rôle des présidents d'université est très complexe et il serait d'ailleurs bien présomptueux de ma part de vous indiquer comment le remplir. De mon point de vue, le rôle essentiel du président consiste à raconter une histoire, celle de l'université, de ses missions, de ses valeurs, et de son rôle d'intégration sociale, afin de mobiliser les personnes qui y travaillent en les faisant adhérer aux enjeux de l'établissement. Cette mobilisation apparaît essentielle pour décrocher un cercle vertueux où les besoins de chaque individu et de la communauté sont pris en compte.

Eric Froment

Je précise que Pieter de Meijer et Josep Bricall font aussi partie de l'équipe d'évaluation des universités, en particulier des universités françaises, du fait de leur capacité de comprendre et de s'exprimer dans notre langue. Indépendamment de leur expérience personnelle, ils ont aussi une certaine expérience des universités françaises.

Josep-Maria Bricall

Le système universitaire espagnol est très centralisé pour des raisons historiques et administratives. Pendant la République (1931-1939), l'université de Barcelone avait été la seule en Espagne à bénéficier d'un régime de large autonomie. La centralisation a été rétablie par la Dictature en 1939. Finalement, avec la loi de 1983 nous sommes parvenus à une autonomie des universités espagnoles, principe figurant dans la Constitution de l'Espagne. En huit ans - dans la période durant laquelle j'ai été Recteur de l'Université de Barcelone - j'ai constaté que l'université dans laquelle j'exerçais est passée d'un poste du Ministère de l'Education Nationale à une autonomie assez large.

Au delà des raisons d'ordre doctrinal en faveur de l'autonomie des universités, je partage le sentiment selon lequel prévaut la nécessité pour l'université de s'adapter à l'évolution de la société. A cet égard, il est nécessaire que l'université gagne en autonomie.

Une autonomie acceptée

En terme de financement, une enveloppe globale de l'administration est distribuée à l'université. Celle-ci doit elle-même assurer la répartition de sa dotation en interne. Pour ma part, j'estimais que notre université manquait cruellement de moyens. Je me suis d'ailleurs investi dans des demandes d'argent supplémentaire en justifiant la subvention globale demandée à l'Administration par des dépenses courantes de ressources humaines (personnels enseignants) pour financer en réalité des investissements immobiliers et en équipements scientifique pour la recherche. Mon comportement peut susciter quelques interrogations ; mais en fait, les administrateurs qui devaient nous financer étaient plus sensibles aux aspects de ressources humaines. En tout cas nous - les responsables de l'université - jouions avec la date de nomination des enseignants. Il me semble toutefois que l'octroi d'une enveloppe globale, qui comprend l'ensemble des dépenses, constitue une condition majeure de l'accès à l'autonomie des universités.

Concernant les emplois, je considère que l'autonomie des universités espagnoles n'est pas totale. En ce qui concerne les enseignants, la loi d'autonomie de 1983 a récemment été remplacée par un texte de 2003. Il est accepté qu'un maximum de 49 % des enseignants au sein d'une université soient recrutés par un contrat de travail. La loi considère néanmoins que l'Etat doit garder un certain contrôle au niveau national ou au niveau régional des conditions préalables pour accéder à ce contrat. Les 51 % d'enseignants restants sont ainsi des fonctionnaires et seront choisis pour chaque université à partir de listes nationales. Pour ma part, j'étais opposé à ce système de listes nationales quand on avait voulu introduire cette procédure, lorsque j'étais recteur. En outre, les conditions de travail du personnel enseignant restent fixées par la législation nationale, à l'exclusion des primes possibles. En ce qui concerne les personnels que vous appelez IATOS, les conditions de travail, de contrat et de recrutement dépendent de chaque université. Enfin, chaque université peut contracter pour la haute administration de l'établissement - manager, équivalent de votre secrétaire général - avec des personnes hautement qualifiées qu'elle choisit elle-même.

Les problèmes

Avec le système antérieur à la loi de 1983, les enseignants fonctionnaient avec un système de contrôle distant et peu gênant. Le recteur représentait donc l'intermédiaire entre l'enseignant et le ministère. Ce système a pris fin.

Je me suis rapidement rendu compte que je devenais un véritable manager de l'université. Le pouvoir traditionnellement dévolu au ministre a été transféré au recteur, de même que les privilèges accordés aux enseignants par le passé. La difficulté consistait à mettre en place une administration interne à l'université pour la gestion de l'enveloppe budgétaire.

La complexité induite par l'autonomie des universités espagnoles

En parallèle à l'autonomie universitaire, l'administration est passée du gouvernement central de Madrid au gouvernement de Catalogne à Barcelone par un processus de régionalisation de l'administration universitaire, ce qui s'est traduit par un certain nombre de difficultés dues à la transition des pouvoirs dans la politique universitaire.

Aussi, dans la période 1983-1993, le gouvernement central a par ailleurs fortement investi dans la recherche, ce qui a contribué à changer la configuration des universités espagnoles. Enfin, l'intégration de l'Espagne à l'Union Européenne a permis de définir de nouveaux défis pour les universités espagnoles.

Pieter de Meijer

L'université hollandaise bénéficie d'une autonomie depuis plusieurs dizaines d'années. Cette autonomie est presque complète, puisque l'université reçoit un budget global, dans lequel les salaires sont inclus. L'autonomie des universités consiste surtout en la gestion de ce budget. L'université hollandaise est également autonome dans la gestion de son personnel et de son recrutement.

La structure organisationnelle des universités hollandaises tend à accroître leur autonomie. L'université est dirigée par trois types d'acteurs : le recteur, le président et le vice-président. La voix du président est prépondérante. Les enseignants sont nommés par le doyen, en demandant l'avis de la présidence qui reçoit le candidat avant de le nommer. La nomination n'est d'ailleurs pas automatique après cette rencontre.

L'autonomie est renforcée par le fait que la présidence cherche également à renforcer l'indépendance des niveaux inférieurs. La présidence établit d'ailleurs avec le doyen un contrat. Le doyen – nommé pour cinq ans renouvelables par la présidence – reçoit le budget global pour la faculté. Il peut gérer ce budget comme il l'entend. Le contrat se basant sur des objectifs précis est repris au bout de quatre ans, afin de vérifier si les fonds accordés ont bien été utilisés à bon escient, conformément aux priorités prédéfinies.

Une faculté qui rencontre des difficultés peut arrêter certaines disciplines en amorçant une réorganisation interne. En d'autres termes, l'université peut utiliser son argent d'une manière plus efficace.

En revanche, les enseignants disposent toujours du statut de fonctionnaire, contrairement à la volonté des présidents d'universités. J'ignore cependant si cela perdurera.

Les présidents d'université et les syndicats se sont accordés pour définir avec précision les tâches que devaient remplir les enseignants. A l'instar de secteur privé, il a été décidé de définir les tâches par rapport

à des objectifs à atteindre. Le projet consiste à définir des fonctions au sein de l'université qui ne correspondent pas forcément à des postes existants dans d'autres fonctions publiques.

La gestion du personnel intervient au niveau du « groupe de capacités ». Ce dernier est responsable de la qualité de ses personnels, selon qu'ils relèvent de l'institut de recherche ou de l'institut d'enseignement. Le temps complet d'un enseignant-chercheur étant compté comme dix dixièmes, pour une nomination partielle on peut aller d'un dixième à neuf dixièmes. D'une manière générale, les enseignants doivent passer 40 % de leur temps à l'enseignement, autant pour la recherche, et 20 % pour effectuer les tâches administratives. Cela n'empêche cependant pas que les enseignants se consacrent entièrement à la recherche pendant certaines années, ou à l'enseignement seulement. Il revient ainsi au président du groupe de capacités d'accepter ou non.

Un point de désaccord subsiste néanmoins. Il s'agit de la place des doctorants dans le dispositif. Enfin, l'autonomie des universités hollandaises est presque totale. Nous insistons sur le fait qu'elle dépend en grande partie de l'évaluation et de l'auto-évaluation.

Eric Espéret

Lorsque la répartition annuelle est faite entre la recherche, l'enseignement et l'administration, comment le règlement global des charges est-il assuré ?

Pieter de Meijer

La répartition se fait naturellement. Lorsqu'un professeur a obtenu une année complète de recherche, il est peu probable qu'il l'obtienne à nouveau l'année suivante, même si cela n'est pas totalement exclu. Il s'agit de négociations. On doit souvent compenser une année avec 100 % de recherche, par une année avec 100 % d'enseignement. Quoi qu'il en soit, la présidence ne s'occupe pas de cela, car il y a un principe de subsidiarité : ce qui peut se faire au niveau d'un institut de recherche ne doit pas se faire au niveau de la présidence.

Eric Espéret

Il y a donc une sorte de tableau pluriannuel des services.

Bernard Belloc Président de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse (Toulouse I)

Quelle instance collective rend officiel le contrat entre le professeur et l'université ? J'ai également compris

que les universités hollandaises avaient la possibilité de recruter sur des dixièmes de temps complet. Et dans chaque dixième, vous pouvez négocier le partage du service entre les trois missions ?

Concernant l'Espagne, je souhaite connaître les relations qui existent entre les universités autonomes et la région, en l'occurrence la Généralité de Barcelone.

Pieter de Meijer

Les présidents et les doyens, se réunissent dans l'association des universités néerlandaises, qui représente les universités en tant qu'employeurs lors de négociations avec les syndicats. L'accord avec les syndicats sur ce modèle a été difficile, mais il constitue un très grand succès. Le recrutement d'un enseignant-chercheur peut être fait pour un temps partiel compté en dixièmes. La répartition des tâches se base également sur la division en dixièmes et peut-être négociée chaque année. Sur la base de cinq jours par semaine, un dixième représente une demi-journée. Le recrutement à temps partiel permet d'attirer à l'université des spécialistes extérieurs dont elle a besoin, en droit, en technologies de l'information, par exemple, et qui n'ont pas fait carrière dans l'institution universitaire.

Josep-Maria Bricall

Les transferts de compétences de l'administration centrale aux régions se sont produits en parallèle à l'autonomisation des universités. Nous étions déjà autonomes quand la régionalisation s'est faite, mais j'ai dû beaucoup discuter avec l'Etat et l'administration régionale, au moment de ce transfert, pour obtenir l'argent nécessaire à l'université, et cela a été très compliqué. A cette époque, les trois universités de Barcelone étaient très puissantes, et la Generalidad nous a regardé avec beaucoup de respect. Petit à petit, l'administration régionale s'est constituée, et le transfert s'est révélé positif. Quoi qu'il en soit, la loi reste nationale. Mais son application et les financements sont régionaux. En dehors d'une loi-cadre nationale de l'enseignement supérieur, la majeure partie de l'activité universitaire relève de la réglementation régionale, et du financement par la région. Ce qui reste au gouvernement central, c'est la recherche, que paye essentiellement l'Etat ; le gouvernement régional pouvant apporter un complément. Nous avons donc affaire à deux administrations publiques.

Gérard Besson Président de l'Université d'Orléans

Au-delà de l'université de Barcelone, quel est le mode de fonctionnement des autres universités espagnoles ? L'université de Barcelone constitue-t-elle un modèle ? S'il y en a d'autres, quels avantages et quels inconvénients avez vous dans les différents systèmes ?

Josep-Maria Bricall

Toutes les universités ont le même régime, chacune a des statuts particuliers, mais les modes de fonctionnement se ressemblent. Mon université est pluridisciplinaire, elle a toutes les facultés, sauf les formations d'ingénieurs (parce qu'il y a à Barcelone une université technique ; aujourd'hui la distinction entre université classique et université technique tend à s'estomper). Par la taille, l'université de Barcelone est la deuxième en Espagne, juste après l'Université Complutense de Madrid. Mon ambition a d'ailleurs été de réduire le nombre d'étudiants, qui était devenu ingérable. L'effort a porté sur la réduction du nombre de nouveaux étudiants à l'entrée. La vraie différence entre les différentes universités est liée à la recherche. En effet, quand une université a une recherche de grande valeur, notamment en sciences ou en médecine, elle reçoit une enveloppe de crédits de recherche plus importante.

François Peccoud Président de l'Université de technologie de Compiègne

Vous avez appréhendé l'autonomie budgétaire en termes de budget global. Vous n'avez pas abordé la question des sources budgétaires. A un deuxième niveau, l'autonomie dépend très largement de la part des ressources propres, par rapport aux fonds d'Etat ou régionaux. Qu'en est-il des ressources propres des universités liées à leurs performances ?

Josep-Maria Bricall

Pour toutes les universités espagnoles, 76 % des financements publics proviennent de la région, et 84 % des fonds privés sont issus des droits inscription. Le reste des ressources propres vient des entreprises, par l'intermédiaire de la formation continue et de la recherche appliquée. Pour Barcelone, la part des ressources propres est un peu plus élevée. Une caractéristique du système espagnol est qu'il y a très peu de bourses.

Pieter de Meijer

Pour l'Université d'Amsterdam, entre 1990 et 2000, les financements par l'Etat sont passés de 90 % du financement global à 75 %, alors que la part des financements par contrat de recherche a progressé de 10 % à 25 % du financement total. Maintenant tous les contrats sont établis au coût complet, de façon à ne pas faire de concurrence déloyale aux entreprises ; cela fonctionne très bien, et un professeur ne peut établir de contrat qu'au nom de son institut de recherche, et pas en son nom personnel, comme cela pouvait être le cas auparavant.

VI - CONCLUSIONS DU COLLOQUE ET REMERCIEMENTS

Michel Laurent
Premier Vice-Président de la Conférence des Présidents d'Université

Monsieur le Ministre de la Jeunesse, de l'Education Nationale et de la Recherche, c'est un très grand plaisir pour moi de vous accueillir, au nom de la Conférence des Présidents d'Université, dans ce Colloque consacré aux personnels des universités dans la perspective du XXIème siècle.

La réflexion engagée à l'occasion de ce Colloque sur les personnels dans l'université de demain s'inscrit dans une démarche de fond de la Conférence des Présidents d'Université. Elle contribue ainsi à l'évolution et à la modernisation de l'enseignement supérieur et de la recherche. Cette réflexion fait suite aux Colloques de Lille sur l'autonomie et de Mulhouse sur les étudiants.

Le contexte est marqué par des enjeux de plus en plus régnants :

- . l'ouverture européenne et internationale ;
- . l'accueil des nouveaux publics (avec la VAE, l'accueil des étudiants étrangers) ;
- . l'ouverture vers les milieux socio-économiques, avec ses exigences accrues en matière de professionnalisation, de valorisation de la recherche ;
- . l'amélioration de l'attractivité des établissements participant à de grands pôles de compétences régionaux, de lisibilité européenne.

Ces enjeux s'inscrivent dans un environnement réglementaire et méthodologique qui structure la vie et l'avenir de nos établissements :

- . la **responsabilité accrue** des universités dans le cadre d'une **autonomie renforcée** constitue un thème d'actualité ;
- . l'expression d'un projet d'établissement dans le cadre du contrat quadriennal, auquel nous sommes attachés, même si sa pratique mérite certainement d'être améliorée ;
- . l'amélioration nécessaire du dispositif d'**évaluation** des établissements. Toutes les activités sont concernées, particulièrement la formation et la recherche, qui doivent être intimement liées. A cet égard, une simplification de l'évaluation est aujourd'hui nécessaire, car le morcellement actuel des procédures d'évaluation est très préjudiciable aux établissements.

Le choix du thème de ce Colloque s'est imposé naturellement : "Les personnels dans l'Université du XXIème siècle". En effet, la réponse aux défis qui sont les nôtres repose **pour une très large part sur les**



ressources humaines, IATOS et enseignants-chercheurs des universités. La réussite des réformes de fond en cours, sur le dispositif "licence-master-doctorat" en particulier, auquel les établissements adhèrent et participent activement, éclairent les fortes évolutions des compétences des personnels, celles qui sont acquises et celles qui sont attendues ; l'évolution de leurs missions, et celle de leurs statuts.

Rappel méthodologique

Dans l'élaboration de nos premières conclusions, nous avons pris en compte diverses suggestions émises par nos partenaires, qui sont présents ici. A ce sujet, je voudrais les remercier, ainsi que toutes les personnes, les organisations et les associations qui nous ont transmis des contributions écrites ou orales, lesquelles ont contribué à la richesse des débats. Nous présentons ici un premier ensemble de conclusions de ce Colloque, qui, bien évidemment, ne peuvent être que provisoires. La Conférence arrêtera ses propositions définitives lors d'une prochaine réunion plénière.

La gestion des ressources humaines à l'université

Concernant la gestion des ressources humaines à l'université, nous devons considérer ce thème en gardant présent à l'esprit le contexte national et international, notamment le défi démographique, qui nous conduira au renouvellement de 50 % du personnel actuellement en place dans les universités françaises au cours des dix prochaines années ; et la nécessité d'afficher des métiers attractifs en termes de conditions de rémunération et de carrière, dans un contexte européen en forte évolution.

Les universités sont de plus en plus amenées à mettre en place **une gestion prévisionnelle simultanée des emplois, des personnes et des compétences.** Cette gestion s'inscrit dans le projet de l'établissement, et doit s'appuyer sur celui-ci, la maîtrise de la gestion des ressources humaines étant une condition de sa

réussite. D'une manière plus générale, **la notion de projet -projet pédagogique, projet de recherche - est fondatrice de la nouvelle organisation de l'université.** C'est autour des concepts de projet et d'équipe que vont s'articuler désormais les activités de toutes les personnes travaillant au sein de l'université, et donc que vont se décliner **les métiers exercés à l'université.**

Dans ce contexte, **l'évaluation va jouer un rôle majeur dans le pilotage, la visibilité de l'action des universités, et la gestion des carrières.** Elle devra être transparente ; elle s'appuiera sur la définition des projets, et sur une base de référentiels d'activités.

Ces principes fondateurs se déclinent à trois niveaux :

- . concernant **le rapport entre la fonction publique et les métiers de l'université**, nous proposons le maintien des personnels dans une fonction publique d'Etat, avec une évolution des cadres réglementaires et statutaires, ainsi qu'une perméabilité plus grande entre les trois fonctions publiques, ce qui devrait inévitablement entraîner un rapprochement plus marqué des régimes indemnitaires et des conditions de travail. Nous proposons également de revoir les conditions globales d'attractivité des métiers universitaires : la rémunération ainsi que le déroulement des carrières.
- . Concernant **la délégation et la gestion des emplois dans les établissements**, nous proposons de faciliter cette gestion en laissant aux établissements la possibilité de modifier localement et annuellement la nature des emplois vacants. Cela pourrait se traduire à terme par une dotation des emplois en masse indiciaire globale. Nous proposons également d'engager chaque établissement à établir un plan pluriannuel de gestion des emplois : les créations et transformations, le repyramidage, etc., ce qui constituera la base des négociations avec le Ministère.
- . Concernant **les modalités de gestion des carrières : recrutement, promotions et formations**, nous proposons une définition des postes à pourvoir en termes de métiers et de compétences, l'usage systématisé des profils et des C.V. des candidats dans toutes les catégories. Nous proposons également un accord de recrutement entre un personnel et l'établissement qui le recrute, sur des objectifs définis, et sur l'évaluation prévue de leur atteinte. Nous proposons la prise en compte de la validation des acquis de l'expérience, pour déterminer le niveau de recrutement, ainsi que la prévision et la mise en place systématique de la formation continue nécessaire à l'adaptation à l'emploi.

Les personnels IATOS

Les personnels IATOS doivent être reconnus comme des acteurs essentiels dans l'accompagnement des missions de l'université. La diversification des fonctions qu'ils assurent, la nécessité de mieux reconnaître leurs investissements et leurs compétences, conduisent à plusieurs évolutions

incontournables, qui feront une part importante à une véritable professionnalité de leur métier, ainsi qu'à l'usage systématique de l'évaluation. Sur le point des rapports entre les corps et les métiers, il y a une unicité souhaitable. Nous souscrivons fortement à cette évolution.

Actuellement, les IATOS titulaires relèvent de trois types de corps différents : ASU, ITRF et bibliothèques. **Il faut envisager progressivement une homogénéisation des carrières au sein d'un corps unique et simplifié**, en favorisant dès maintenant les diverses formes de détachement. En ce qui concerne **la gestion des carrières**, même si la LOLF paraît donner un cadre permettant une maîtrise complète des emplois par les établissements, nous suggérons dès à présent, une évolution des concours nationaux considérés comme trop scolaires, et mal adaptés au recrutement de spécialistes, et une augmentation des possibilités de promotion par concours internes. S'agissant des ITRF, pour la partie "admission" du recrutement, nous proposons un jury local, simple à organiser, et devant lequel ne pourraient se présenter que des candidats inscrits préalablement sur une liste de qualification, de durée de validité limitée (3 ou 4 années par exemple), cette liste étant établie par un jury national. Pour les corps de l'ASU et des bibliothèques, les universités doivent être associées officiellement et formellement, au plan national et au plan académique, au travail des instances concernées par l'affectation des agents, après recrutement ou par mutation. Nous proposons également de favoriser la mobilité nationale, voire européenne, dans les mécanismes de promotion. Les possibilités de recrutement pour certaines fonctions sous contrat de droit privé, avec des conditions très claires et négociées de rémunération et d'obligations professionnelles, est également une nécessité. Il apparaît clairement aussi que le dispositif de formation initiale et continue des personnels, en particulier ceux de l'encadrement, soit renforcé tout au long de la carrière. De plus, dans le cadre des mesures de décentralisation, nous demandons que, pour la gestion des personnels, celle-ci se fasse en direction des universités.

Les personnels enseignants et enseignants-chercheurs

Concernant les enseignants et les enseignants-chercheurs, la définition fondamentale des universités repose sur cette **double mission** indissociable d'élaboration et de transmission des connaissances, que doivent assumer les enseignants-chercheurs. Cette propriété intrinsèque ne peut pas être remise en cause, et elle doit colorer toutes les activités assurées par nos établissements, y compris quand il s'agit de transfert, de valorisation, ou de formation professionnelle. **Les enseignants intervenant dans les universités doivent être des chercheurs**, avec une activité constante dans ce domaine, exercée dans le cadre d'un laboratoire reconnu. Inversement, une large majorité des chercheurs, relevant d'organismes de recherche, travaille dans des laboratoires communs avec les universités, les unités mixtes de recherche, et assurent de plus en plus une fonction d'enseignement. La question d'un rapprochement des corps de chercheurs et d'enseignants-chercheurs, et donc, celle

de **l'évolution également vers un corps unique**, est plus que jamais posée. La multiplication des détachements croisés est certainement une voie permettant d'avancer dans cette direction. La contractualisation quadriennale universités-EPST offre une excellente occasion d'engagements mutuels comportant ce type d'échanges.

La création pendant la dernière décennie d'un nombre important d'emplois relevant du statut « second degré » dans les universités interpelle les responsables des établissements, et ceux du Ministère. Nous pensons que le nombre de ces emplois a atteint le maximum raisonnable, sachant que, par ailleurs, ils ne doivent pas constituer à eux seuls le potentiel de certaines filières et de certaines années d'études. Il convient donc de prendre en compte la spécificité de ces emplois, tout en favorisant l'activité de recherche, et l'insertion dans des laboratoires reconnus.

Pour la **définition statutaire des services**, nous proposons la prise en compte, dans le calcul de leur service, des différentes tâches, hors présence d'étudiants, qu'ils remplissent actuellement, et qui leur incombent naturellement. Nous proposons également la possibilité de **moduler annuellement les services**, quant aux tâches qui les composent, dans le cadre d'une obligation globale de service définie au niveau national.

De manière concrète, nous suggérons que soit établi, pour chaque enseignant et chaque enseignant-chercheur, un tableau pluriannuel de son service, exprimant un accord entre lui et son établissement. Atteindre ces objectifs **implique à très court terme une modification du décret de 1984**.

Concernant le **recrutement, la formation et la gestion des carrières**, la nécessité de prendre en compte la globalité de l'activité des enseignants-chercheurs et des enseignants conduit à proposer un ensemble de mesures portant sur la gestion de leurs carrières : prise en compte des différentes tâches assurées dans le profil des postes publiés, intégration de ces différents aspects dans les critères d'évaluation utilisés par le CNU, les commissions de spécialistes et les instances locales statuant sur l'avancement ; prise en compte de toutes ces dimensions dans l'organisation, la composition, le fonctionnement des instances d'évaluation, que ce soit pour le recrutement ou pour les promotions. Afin d'assurer un suivi régulier de l'activité, sous toutes ses formes, pour les enseignants-chercheurs comme pour les enseignants, nous proposons de demander à **tout universitaire de produire périodiquement un rapport sur l'ensemble de son activité**. Ce rapport sera adressé à son établissement et pourra être utilisé dans toutes les phases de l'évaluation.

L'insertion de l'université française dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche suppose un travail de fond sur la présentation des profils d'emplois, sur l'explicitation des services, et sur la gestion des carrières, afin de favoriser la mobilité des personnes et l'attractivité de nos établissements.

Une formation obligatoire et intégrée dans le service des enseignants-chercheurs débutants, pendant leurs premières années d'activité, constitue également une proposition forte de notre part. Un travail avec les CIES est ici nécessaire, ces centres étant certainement

appelés à évoluer dans leur fonctionnement, et dans leurs relations avec les universités.

Il y a également un vœu, de notre part, de possibilités plus grandes de promotions, gérées par l'établissement ; enveloppe des promotions locales, bien entendu, mais également contingents d'emplois correspondant à des procédures spécifiques d'accès dans un corps, de type article 46-3.

Nous proposons l'instauration d'un véritable congé sabbatique régulier, à l'instar des autres pays européens. Sur les **conditions de l'insertion recherche**, nous devons faciliter les modalités de passage temporaire entre EPST et EPSCP, qui, comme on l'a déjà mentionné, doivent s'inscrire dans une politique contractuelle liant ces établissements. Nous devons également favoriser le développement et la reconnaissance officielle, par l'évaluation, de réseaux de recherche autorisant l'insertion des enseignants-chercheurs qui exercent dans des sites dépourvus de laboratoires.

Les moyens

Monsieur le Ministre, les ressources humaines des établissements constituent le levier essentiel de toute évolution. Comme vous le savez, les moyens matériels présentent également une très grande importance. Au nom de la Conférence des Présidents d'Université, je voudrais exprimer de manière solennelle toute notre inquiétude sur les dispositions qui viennent récemment d'être prises, non seulement de gel budgétaire, mais aussi d'annulation de crédits. Ces annulations, pour ce qui concerne l'enseignement supérieur, concernent particulièrement les activités de recherche, auxquelles nous sommes très sensibles, parce que nous sommes convaincus que les universités ont un rôle majeur à jouer sur ce registre. Cela veut dire tout simplement que tout ce qui relève de la perte de moyens financiers, au moment où les universités sont engagées dans des défis scientifiques de lisibilité européenne et internationale, nous crée des difficultés extrêmement importantes. Evidemment, je ne pouvais pas, Monsieur le Ministre, ne pas vous l'indiquer aujourd'hui et témoigner de la vive inquiétude de notre communauté sur ce point.

Je voudrais, pour conclure, remercier l'ensemble des participants à ces journées, pour leur contribution extrêmement active, l'ensemble des intervenants, conférenciers, responsables et rapporteurs d'atelier, et nos collègues étrangers particulièrement ; remercier toutes les associations et organismes qui ont répondu positivement à notre invitation, et qui ont contribué à cette réflexion ; et bien entendu l'équipe permanente de la CPU, ainsi que l'équipe de l'Université de Poitiers, pour cette organisation en tous points remarquable... Evidemment, améliorer le standard sur ce chapitre de l'accueil rend les candidatures pour les prochains Colloques un peu plus difficiles, mais là aussi il faut de l'émulation ! Et enfin, puisque Eric Esperet est en face de moi, je voudrais en notre nom à tous le remercier chaleureusement, comme responsable scientifique de ce Colloque, comme responsable de son organisation, à la fois inspirateur et chef d'orchestre de cette manifestation. Merci, Eric, au nom de toute la communauté.

VII - ALLOCATION DE CLOTURE

Luc Ferry

**Ministre de la Jeunesse, de l'Éducation Nationale
et de la Recherche**



Mesdames, Messieurs,

L'importance des colloques organisés par la Conférence des Présidents d'Universités n'est plus à démontrer : tout le monde garde en mémoire celui de Lille, relatif à l'autonomie des universités, ou encore celui de Mulhouse sur la vie étudiante. Le thème que vous avez retenu cette année - « quels personnels pour l'université du 21^e siècle » - est tout à fait essentiel. Les universités, en effet, ont évolué et vont continuer de changer, du fait notamment de la création de l'espace européen de l'enseignement supérieur. Pour accompagner cette évolution il est donc indispensable d'adapter nos structures ainsi que les statuts ou modalités de gestion de nos personnels.

Avant d'aborder le sujet plus en détail, je souhaiterais le situer dans son contexte. Vous savez que le Gouvernement a fait de la décentralisation un des axes forts de sa politique intérieure, pour ne pas dire le plus fort. Pour ce qui concerne l'enseignement supérieur, je n'ai pas souhaité qu'il y ait de transfert de compétences vers les collectivités territoriales ; cela ne s'imposait qu'en matière de construction et de réhabilitation du logement étudiant, dans la mesure où la demande des collectivités territoriales

sur le sujet était très forte. La fongibilité des lignes budgétaires d'aide au logement social qui accompagnera ce transfert permettra de gagner en efficacité : le problème du logement étudiant, et de la vie étudiante en général, devrait être ainsi mieux intégré dans la politique des villes. La gestion et l'affectation des logements resteront de la responsabilité des CROUS, lesquels n'ont vocation ni à disparaître, ni à voir leurs personnels placés sous la responsabilité des collectivités territoriales - contrairement à ce que laisse entendre une rumeur qui se répand.

J'ai choisi de privilégier pour l'enseignement supérieur la "décentralisation fonctionnelle", c'est-à-dire l'autonomie des universités. Qu'est-ce que l'autonomie ? Je reprendrai ici les mots du Premier ministre : **autonomie** signifie que l'on donne plus de liberté aux universités dans la définition de leur stratégie et, par conséquent, plus de **responsabilité**. Mais l'autonomie n'implique nullement un désengagement de l'État, lequel conserve les fonctions régaliennes qui sont les siennes et qu'il est inutile de rappeler ici ; il garde également un rôle de régulation qui doit être fondé sur une **évaluation** renforcée.

Ces mots - **autonomie, responsabilité, évaluation** - seront présents dans la proposition de loi que je soumettrai au Parlement au début de l'été, dès que la loi organique de décentralisation aura été votée - probablement en Avril ou en Mai. Ce texte de loi tourne autour de quatre idées :

- . Lever les contraintes qui pèsent sur les Universités
- . Ouvrir les universités sur les collectivités territoriales
- . Renforcer les équipes présidentielles
- . Mieux évaluer les établissements.

Je détaille rapidement chacun de ces points :

1. Il faut tout d'abord **lever certaines contraintes** qui pèsent sur les universités. C'est ce que vous réclamez depuis plusieurs années maintenant : il faut donc le faire. Le président doit pouvoir déléguer sa signature, notamment pour la passation des marchés publics ; le Conseil d'Administration doit pouvoir délibérer à la majorité des deux tiers des membres **présents** ;

l'État ne doit plus intervenir systématiquement dans la décision des Universités de modifier leurs structures ; les Comités Techniques Paritaires doivent pouvoir être confiés au Conseil d'Administration ; et bien sûr la CPU n'a plus à être présidée par le Ministre.

2. Il faut ouvrir les universités vers les collectivités territoriales.

J'ai dit tout à l'heure que je n'avais pas souhaité régionaliser l'enseignement supérieur. Je me suis notamment opposé à la création d'un établissement public régional universitaire. D'abord parce que je ne voulais pas que l'on ajoute des établissements publics supplémentaires dans un paysage qui est déjà complexe. Il me semblait par ailleurs qu'un tel établissement public n'était pas nécessaire à la mise en place d'une coopération plus efficace avec les collectivités territoriales : celle-ci doit pouvoir prendre des formes plus souples telles que de simples conventions, qui feraient alors partie intégrante du contrat d'établissement, ou encore des groupements d'intérêt public mis en place sur votre initiative. L'objet d'un tel partenariat - si l'on exclut ce qui reste du domaine de l'État - doit être bien entendu déterminé par les universités : j'imagine que cela pourrait concerner différents aspects de la vie étudiante, la politique internationale, la valorisation de la recherche, ou encore la gestion du patrimoine. Je dis bien « la gestion » et non « la propriété » du patrimoine : car pour ce qui concerne celle-ci, il ne m'est pas possible d'anticiper sur les résultats de l'enquête du Sénat, pas plus que sur ceux de la Mission qu'avec Francis Mer et Gilles de Robien nous avons confié à nos inspections respectives. J'ajoute que je ne voulais de toutes façons pas décider trop prématurément d'une mesure qui nous aurait ensuite empêchés d'évoluer vers le budget global.

3. Il faut ensuite renforcer et donc responsabiliser les équipes présidentielles,

tout en améliorant le fonctionnement démocratique des universités. Nous prévoyons notamment de modifier les modalités d'élection des vice-présidents (dont au moins un vice-président étudiant) pour que les équipes présidentielles soient plus homogènes, et de rendre possible le renouvellement du mandat du président. Nous souhaitons en outre introduire dès aujourd'hui les dispositions législatives qui permettront aux universités d'évoluer vers le **budget global**, lorsque la loi organique sur la loi de finances (LOLF) sera mise en place. Il nous reste en la matière à définir le **périmètre**. Il devrait concerner à terme les charges de personnel, l'ensemble des crédits de recherche, et la propriété du patrimoine. En même temps, et sur chacun de ces points, nous devons en premier lieu réfléchir aux **mécanismes de contrôle** par l'État, et définir en second lieu le **calendrier** : je souhaite que

celui-ci soit suffisamment flexible pour que les Universités puissent aller vite si elles le souhaitent ou au contraire de manière progressive et partielle. Sur ces trois points, le périmètre, les mécanismes de contrôle, le calendrier, la concertation devra être la plus large possible.

4. Il faut enfin mieux évaluer les établissements.

Le contrat pluriannuel en est l'occasion, mais il faut revoir nos procédures pour mieux évaluer à la fois les résultats du contrat précédent et les objectifs du contrat futur. Le Conseil National d'Évaluation aura bien sûr un rôle primordial dans ce secteur. Il faudra sans doute aussi réfléchir à une autre façon d'évaluer les enseignants-chercheurs si, comme j'y reviendrai tout à l'heure, leurs missions doivent se diversifier et leur statut être modifié. Nous avons sur le sujet déjà rencontré les présidents de section du CNU. Il faudra enfin mettre en place une nouvelle forme d'évaluation ou de contrôle de la gestion des Universités dans la perspective de leur évolution vers le budget global ; cette réflexion est en cours avec nos collègues de Bercy.

Je suis bien conscient du fait que ces modifications législatives, si elles constituent réellement un progrès, ne peuvent néanmoins pas être considérées comme l'unique moyen de rendre les universités plus autonomes et moins vulnérables devant la concurrence à laquelle elles vont être confrontées - non seulement en Europe, mais dans le monde.

Face au défi de la compétitivité trois grandes orientations doivent me semble-t-il être suivies :

Il nous faut d'abord organiser notre offre de formation pour pouvoir accueillir un plus grand nombre d'étudiants étrangers et faciliter la mobilité de nos étudiants. C'est tout l'enjeu de l'harmonisation européenne des diplômes, le LMD, une réforme à laquelle nous travaillons avec vous depuis 10 mois et qui doit être menée à son terme le plus rapidement possible - même s'il faut pour cela surmonter certaines difficultés émanant des universités et les craintes exprimées par les étudiants. J'attends beaucoup de vos propositions pour faire en sorte que nous dépassions au plus vite les difficultés que nous avons rencontrées.

Il est également nécessaire que les universités mettent leurs moyens en commun. C'est d'abord une bonne manière de générer des économies. Cela permet aussi d'être plus efficace, dès lors qu'on peut regrouper les compétences de différents établissements. C'est enfin une façon de rendre plus lisible notre enseignement supérieur. Nos universités sont souvent de petite taille - la moitié d'entre elles ne comptent pas plus de 15 000 étudiants -, et si la

mise en commun des moyens permettait d'aboutir à une diminution de leur nombre, je ne m'y opposerai pas, bien au contraire.

Il convient, enfin, d'adapter les statuts de nos personnels aux besoins de nos universités. Une autonomie plus grande des universités, accompagnée des responsabilités nouvelles que celle-ci leur confère, requiert sans doute à la fois un encadrement différent, et, pour les enseignants-chercheurs, des modalités de service plus souples que par le passé.

J'en arrive donc au thème de votre colloque : "Quels personnels pour l'Université du 21^e siècle ?" Sur ce sujet, comme sur les précédents, ma ligne politique est celle de la **décentralisation fonctionnelle**. Les relations entre l'établissement et les personnels doivent être reconsidérées autour de cet axe, sur la base de quelques principes simples : il faut d'une part octroyer plus de responsabilité aux universités, mais exiger par ailleurs de l'État qu'il contrôle davantage la régularité des opérations - afin de garantir aux personnes les droits qui sont les leurs -, et qu'il mette en place une évaluation de meilleure qualité qui se fera, comme je l'ai dit tout à l'heure, à l'occasion du contrat. Le **renforcement de la politique contractuelle**, vous l'aurez compris, est aussi un élément essentiel de ma politique sur l'enseignement supérieur.

Les enseignants-chercheurs

Cette question est sans doute la plus importante parmi celles que je souhaitais aborder aujourd'hui devant vous. Je voudrais l'aborder en trois points, m'appuyant du reste sur les analyses formulées dans l'excellent rapport remis à mon prédécesseur par votre collègue qui nous accueille aujourd'hui, le Président Espéret.

1. Le premier point est relatif à ce qu'on appelle les **"nouvelles missions" des enseignants-chercheurs**. Je ne souhaite pas commenter dans le détail ces missions, parfaitement identifiées dans le rapport Espéret. Tout cela est maintenant bien connu. Il est temps d'admettre qu'une Université puisse décider de moduler les missions de ses enseignants-chercheurs en fonction des objectifs qu'elle se sera fixée à l'occasion du renouvellement de son contrat ; il est également temps d'admettre que les enseignants-chercheurs puissent, en fonction de leurs aspirations propres, souhaiter à un moment de leur vie - et pour une période déterminée - s'investir davantage dans la recherche, les nouvelles formes de pédagogie ou encore les missions d'intérêt général. Définir simplement le service statutaire des enseignants-chercheurs par un nombre d'heures d'enseignement en présence d'étudiants me

semble insuffisant et archaïque. Une telle définition est d'ailleurs contraire à l'idée que l'on se fait du métier d'enseignant-chercheur. La question est aujourd'hui de savoir comment avancer sur ce dossier dans un contexte dont vous savez qu'il n'est pas facile, puisque les perspectives économiques sont relativement moroses. La reconnaissance des activités de recherche, des différentes missions administratives et des missions pédagogiques qui ne s'exercent pas en présence d'étudiants, ne peut déboucher sur une demande massive de création d'emplois par les établissements. Nous ne pourrions pas satisfaire une telle demande. Les contraintes budgétaires ne doivent cependant pas nous empêcher de faire évoluer le statut des enseignants-chercheurs. J'ai donc demandé à l'un de vos collègues, le Président BELLOC, ainsi chargé d'une mission capitale que je le remercie d'avoir acceptée, de prendre les contacts nécessaires pour me présenter, dans les six mois, des propositions concrètes nous permettant de modifier le décret de 1984, et qui devront bien sûr tenir compte des conclusions du rapport Espéret. J'attends beaucoup des résultats de cette mission qui doit aussi inclure la façon dont on envisage l'évaluation des enseignants-chercheurs.

2. **Les enseignants-chercheurs et les chercheurs** travaillent le plus souvent ensemble au sein de laboratoires soutenus ou reconnus par les organismes de recherche et la Direction de la Recherche. Il faut que nous rendions plus aisée la mobilité de l'université vers les organismes et des organismes vers l'université. Des initiatives ont été prises en ce sens au cours de ces dernières années, mais leur efficacité a été relativement médiocre. La cause tient peut-être à l'insuffisance de l'incitation ou de l'aide à la mobilité, notamment dans le sens des organismes vers les universités. Il faut remédier à ces carences et vous recevrez à cet effet de ma part de nouvelles propositions dès la prochaine campagne d'appel à candidatures.
3. Les universités doivent enfin petit à petit acquérir **plus de responsabilité sur la gestion des primes**. La PEDR ne peut à mon sens être déterminée localement, mais je souhaite - ce serait une évolution importante - qu'elle puisse être éventuellement cumulée avec d'autres. À cette exception près, il me semble qu'il faut laisser les établissements encore plus libres qu'ils ne le sont aujourd'hui de gérer toutes les primes, ainsi que leur convertibilité éventuelle en décharges de services. Vous pourriez sans doute me dire, et je ne suis pas loin d'en convenir, que la masse budgétaire correspondant à ces primes est insuffisante pour qu'une réelle politique d'établissement soit menée : pour vous dire le fond de ma pensée, je crois que s'il y a des efforts budgétaires à faire, il faudra désormais les faire prioritairement sur ce que j'appellerais le qualitatif

- ce qui inclut bien sûr les primes, mais aussi les promotions. Pour ce qui concerne ces dernières, j'espère pouvoir en augmenter le nombre, comme je l'ai fait à l'occasion du budget 2003 - la responsabilité des établissements pour la désignation des bénéficiaires devant être maintenue à la même hauteur que celle du Conseil National des Universités.

Sur tous ces sujets, il est évident que les universités, si elles doivent avoir plus de liberté, auront des comptes à rendre, et leur politique, dans ce domaine comme dans d'autres, devra faire l'objet d'une évaluation rigoureuse et régulière.

Les personnels IATOS

Je connais les difficultés liées à la multiplicité des statuts. Dans les mêmes laboratoires, peuvent intervenir les personnels ITA des organismes, des personnels de l'ASU ou encore des personnels de l'ITRF. Ceci n'est pas très simple, j'en conviens, mais il n'est pas très simple non plus de créer une fonction publique universitaire. Aussi n'ai-je pas l'intention de le faire, et les IATOS resteront par conséquent des fonctionnaires de l'État. Je pense cependant que l'on peut très largement améliorer le fonctionnement des universités autour de deux axes :

Il me paraît nécessaire tout d'abord de **renforcer l'encadrement des universités**. Elles ont aujourd'hui besoin d'un encadrement fort, elles en auront davantage besoin demain si elles sont plus autonomes, plus grosses, et qu'elles doivent gérer un budget global, ou encore si elles mettent en place des activités nouvelles telles que la formation continue et la validation des acquis de l'expérience. Nous avons créé au sein du Ministère une Direction de l'Encadrement pour bien montrer l'importance que nous accordons à l'encadrement, notamment à celui des établissements d'enseignement supérieur. Une de ses premières missions sera de mener une réflexion sur la définition des métiers de l'encadrement, ainsi que sur la formation initiale et continue aux métiers de l'encadrement. Ce travail sera effectué en concertation étroite avec la CPU, l'Agence de Modernisation des Universités et l'Association des Secrétaires Généraux. Mais il nous faut d'ores et déjà agir. C'est pour cela que, dès l'an dernier, j'avais proposé au Budget uniquement des postes de catégorie A et de catégorie B pour les créations d'emplois IATOS, en offrant de surcroît la possibilité aux Universités de transformer certains postes de catégorie C en postes de catégorie A ou B. Je compte proposer cette année des mesures allant dans le même sens.

Comme pour les personnels enseignants-chercheurs, il faut que nous **responsabilisions**

davantage les établissements lorsque cela est possible - c'est à dire en premier lieu dans le cas des personnels de l'ITRF. Cela passe notamment par la déconcentration sur les établissements de certains concours de recrutement et de la gestion des différentes catégories de personnels, ou par la création, au moyen de la mutualisation des établissements, de centres régionaux chargés d'organiser les concours et de gérer les personnels. La future Direction des personnels et de la modernisation de l'Administration est chargée de ce dossier. Cela passe aussi par une plus grande responsabilité des établissements dans la gestion de l'enveloppe indemnitaire globale qui pourrait leur être déléguée et qui - à l'instar de ce qui a été mis en place pour les enseignants chercheurs - pourrait être abondée, dans une certaine limite, par le budget de l'établissement. Je sais là encore qu'une telle évolution ne peut être efficace que si, dans le même temps, certaines réglementations sont assouplies : l'existence de trop nombreuses bases réglementaires pour les diverses indemnités rendent en effet leur gestion trop complexe. Il nous faut d'abord travailler sur le sujet avec les autres Ministères concernés (Fonction publique, Budget), et dès que cela sera possible, nous ferons aux organisations syndicales des propositions concrètes qui, ainsi que je viens de l'indiquer, iront dans le sens de la souplesse et de la responsabilité des établissements.

Il va sans dire que dans ce domaine également, comme je l'ai déjà dit à propos l'autonomie et des enseignants-chercheurs, l'accroissement de la responsabilité des établissements devra être accompagné par un renforcement de l'évaluation - le contrat d'établissement étant là encore le moment privilégié de cette évaluation.

Je ne peux évidemment aborder aujourd'hui tous les problèmes de l'enseignement supérieur que j'aurais aimé développer, et au sujet desquels nous serons à plus ou moins brève échéance amenés à nous revoir afin d'en discuter. Je voudrais cependant terminer par l'évocation de trois sujets, d'ailleurs fort différents, que l'actualité me conduit à aborder devant vous :

Le premier point que je voulais développer pour finir est relatif à la situation budgétaire du pays, dont vous savez tous qu'elle impose, dans un contexte de ralentissement de la croissance, une maîtrise des dépenses publiques. Des mises en réserve de crédits ont été faites pour adapter le niveau de la dépense au contexte économique. Pour le budget de l'enseignement supérieur, ces mises en réserve sont limitées puisqu'elles représentent moins de 2 % du budget (dont un quart seulement a été mobilisé jusqu'ici), et que leur répartition vise à limiter le plus possible leur impact sur le fonctionnement des universités. Il s'agit en outre d'un montant inférieur aux mises en réserve effectuées l'année passée. Ces mises en réserve tiennent donc largement compte non seulement de l'importance des besoins mais

aussi de l'étroitesse des marges de manœuvre qui sont celles de l'enseignement supérieur, et que je ne méconnais pas. J'espère bien évidemment comme vous que l'amélioration de la conjoncture économique permettra, au cours des prochains mois, de revoir encore ces montants à la baisse.

Le deuxième sujet que je souhaitais rapidement développer concerne l'accueil des étudiants handicapés : l'année 2003 est comme vous le savez l'année européenne des personnes handicapées. Le Président de la République a fait de l'intégration des personnes handicapées un chantier prioritaire du quinquennat, et j'ai moi-même présenté un plan d'action destiné à garantir à tous les enfants, en dépit des obstacles constitués par la maladie et par le handicap, la continuité de leur parcours scolaire et universitaire. Le nombre d'étudiants handicapés augmente, et ces étudiants font de plus en plus souvent des études longues. Pour faciliter l'accès de ces étudiants à l'enseignement supérieur, et leur intégration sur les campus universitaires, je souhaite - après que l'on aura analysé dans les semaines qui viennent les résultats de l'enquête sur l'accessibilité des locaux universitaires - que l'on puisse créer une permanence d'accueil clairement identifiée dans chaque université, et ceci dès la prochaine rentrée.

Enfin, je ne voudrais pas terminer sans évoquer les inquiétudes que fait naître la montée des communautarismes. Je me suis, comme vous le savez, déjà longuement exprimé à propos de la multiplication des tensions intercommunautaires dans nos établissements scolaires. Je sais aussi que les universités ne sont malheureusement pas à l'abri de cette dérive. Les prises de position intempestives de certains conseils d'administration en témoignent - au point que le Président et les Vice-Présidents d'une université d'Ile de France ont dû récemment, et publiquement, se désolidariser d'une motion votée, sans quorum, par leur conseil -. Loin de moi l'idée de revenir sur la tradition de liberté d'expression qui est celle des universités. L'autorité qui s'attache aux lieux de production et de diffusion des savoirs sur le monde confère à leur participation aux débats de la Cité une valeur éminente que je ne mets évidemment pas en cause. Mais c'est précisément en raison de cette autorité que l'expression publique des universités doit se conformer de manière responsable aux valeurs de service public et d'universalité - ces mêmes valeurs qui ont conduit la France à obtenir de ses partenaires européens que l'enseignement supérieur et la recherche soient placés en dehors de la marchandisation. Je sais pouvoir compter sur vous pour y veiller, et vous devez savoir que vous me trouverez à vos côtés pour vous y aider. Enfin, et de manière plus concrète, je vous demande d'être particulièrement et personnellement attentifs à ce que, sur les campus, soient évités les affrontements communautaristes. Je vous demande également de veiller à préserver soigneusement l'équilibre, en matière d'expression, entre les diverses organisations

et associations étudiantes. J'ai demandé aux Recteurs-Chanceliers des universités de vous apporter tout leur appui à cette fin.



VIII - TEXTE D'ORIENTATION

adopté en CPU plénière du 19 juin 2003

INTRODUCTION

Les universités sont confrontées, depuis une dizaine d'années, à une évolution forte de leurs missions : ouverture européenne et internationalisation ; accueil de nouveaux publics (VAE), français et étrangers ; ouverture sur le monde socio-économique (exigence accrue en matière de professionnalisation - valorisation de la recherche); mise en œuvre de nouvelles approches ou technologies dans la formation, etc.

Pour y répondre, elles doivent elles-mêmes se modifier dans leur fonctionnement, dans les moyens matériels et financiers qu'elles mettent en œuvre et dans leur gestion; elles doivent sans doute d'abord réussir à impliquer fortement toutes les personnes qui travaillent en leur sein, en leur offrant perspectives de carrières, conditions de travail stimulantes et adaptées à ces nouvelles missions. La réponse aux défis qui sont les nôtres repose en effet, pour une très large part, sur les ressources humaines, IATOS, enseignants-chercheurs, enseignants et chercheurs des universités. A l'heure actuelle, les textes réglementaires, voire statutaires, qui régissent les modalités de recrutement, formation et carrière des agents, ainsi que la définition des tâches qu'ils doivent accomplir, apparaissent, au moins partiellement, inadaptés ou obsolètes, en particulier dans le contexte d'une autonomie et d'une responsabilité accrues des établissements.

La réflexion présentée ici sur les personnels s'inscrit dans une démarche continue de la CPU, contribuant à l'évolution et à la modernisation de l'enseignement supérieur et de la recherche et faisant ainsi suite au colloque de Lille, sur l'autonomie, et à celui de Mulhouse, sur les étudiants.

CONTEXTE INTERNATIONAL ET NATIONAL

Les 10 ans à venir vont être marqués par un fort renouvellement (près de 50% de l'effectif en moyenne) des personnels actuellement en place dans les universités françaises (et, de fait, dans l'ensemble de la fonction publique française). Cet impact démographique massif, qui est aussi une opportunité d'évolution maîtrisée, se révèle particulièrement complexe à gérer dans le détail des dimensions impliquées: ainsi, les départs en retraites ou les vacances de postes (postes de MCF dont les titulaires

deviennent professeurs, par exemple) ne se distribuent pas linéairement sur la décennie à venir ; par ailleurs, les taux et les flux de départs varient selon les corps, les BAP, les disciplines et les régions. Une gestion prévisionnelle fine n'en devient que plus nécessaire, inscrite dans la politique des établissements.

Les recrutements obligatoires vont nécessiter d'afficher des métiers attractifs, redéfinis pour répondre à l'évolution des missions universitaires, en particulier dans l'optique de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il ne faut pas, de plus, exclure une concurrence entre ces universités européennes quant à l'attraction des postes qui seront alors offerts, d'autant que l'on constate une plus forte autonomie de gestion des emplois dans la plupart des universités étrangères, prêtes ainsi à se donner les moyens d'attirer les meilleurs.

I. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN UNIVERSITE

Les universités ont de plus en plus besoin de personnels qualifiés, disposant de compétences techniques fortes. Elles sont ainsi amenées à mettre en place, idéalement, **une gestion prévisionnelle simultanée des emplois, des personnes et des compétences**. Cette gestion doit correspondre à la traduction " humaine " du projet d'établissement, projet opérationnalisé dans le cadre du contrat quadriennal, auquel nous sommes attachés, même si sa pratique mérite d'être améliorée. La réalisation des objectifs qui y sont énoncés implique en effet la maîtrise de cette gestion des personnels.

De façon plus générale, **la notion de projet**, projet pédagogique, projet de recherche, est fondatrice de la nouvelle organisation de l'université ; elle comporte la formulation d'objectifs auxquels s'attachent des critères d'atteinte, opérationnellement définis. C'est autour des concepts de projet, et d'équipe mise en place pour les réaliser, que vont désormais s'articuler les activités de toute personne travaillant à l'université, et donc que vont se décliner les métiers de l'université.

Une seconde notion accompagne ainsi immédiatement la première, celle **d'évaluation**, qui va jouer un rôle majeur dans le pilotage, la visibilité de l'action des universités et la gestion des carrières. Elle devra être transparente, s'appuyer sur la définition des projets et sur une base admise de référentiels d'activité.

I.1. Fonction(s) publique(s) et métiers de l'université

La tendance à une " professionnalité " renforcée et à la technicisation de tous les métiers universitaires est constante, en même temps que la recherche de la mobilité et de l'adaptabilité aux nouvelles missions. La question se pose alors du meilleur dispositif permettant de gérer ces deux aspects. Il apparaît que les évolutions nécessaires peuvent se concevoir en maintenant l'actuelle appartenance des personnels à la fonction publique d'Etat. En parallèle, il est fortement suggéré de rendre plus faciles les passages d'une fonction publique à l'autre, et, dans le cadre de ces dernières, de faire évoluer certains cadres réglementaires ou statutaires. Cette perméabilité plus grande entre les 3 Fonctions Publiques (d'Etat, Territoriale et Hospitalière) implique un rapprochement plus marqué des grilles indiciaires, des régimes indemnitaires et des conditions de travail, rapprochement intra et inter fonctions publiques.

Par ailleurs, le passage de certaines catégories de personnels sous une autre tutelle que celles des établissements, dans le cadre de la décentralisation, ne correspondrait pas à l'objectif d'autonomie renforcée, affiché par la CPU, et qui implique une gestion globale de tous les moyens affectés.

Enfin, la nécessaire évolution des métiers (les postes), celle demandée en parallèle aux différents personnels, ne pourront vraiment se réaliser que si des conditions globales de rémunération (niveau de départ, déroulement des carrières) rendent ceux-là attractifs pour ceux-ci : certaines branches techniques rencontrent déjà des difficultés fréquentes de recrutement ; l'investissement des enseignants-chercheurs risque de s'orienter vers des secteurs d'activité (voire des pays) plus aptes à reconnaître leurs compétences. Manquer de cadres de haut niveau compromettrait pour longtemps le positionnement international de nos établissements.

I.2. Délégation et gestion des emplois dans les établissements

Actuellement, les emplois de toutes catégories sont délégués à chaque établissement. Ces délégations sont décidées par les autorités ministérielles, et leur traduction en termes de postes (choix de la section CNU, de la BAP, affectation fléchée, etc. ;) est demandée par chaque établissement et nécessite

ensuite l'accord de l'autorité ministérielle ; la modification des corps et grades dans cette " carte " des emplois, si elle n'est pas impossible, reste lourde, lente et restreinte ; les établissements sont nombreux à demander des possibilités plus fortes de réactivité ou de choix politique, en particulier pour les emplois de IATOS. Une première modification facilitant la gestion des emplois consisterait à donner aux établissements la possibilité de modifier localement et annuellement la nature des emplois vacants.

Une autre solution, souvent avancée, consisterait à déléguer annuellement aux établissements une masse indiciaire globale, dont ils définiraient chaque année l'utilisation en termes de postes, sachant que les modifications ne pourraient évidemment s'opérer que sur des postes vacants : transformer deux postes de professeur en trois postes de MCF ; ou deux SASU en un IGR, par exemple. Cette souplesse respecterait les contraintes limitatives du chapitre " personnels " et la fongibilité asymétrique (ce chapitre pourrait générer des ressources en fonctionnement, mais pas l'inverse) ; elle faciliterait aussi la promotion interne des personnels le méritant.

Le cas actuel des emplois gagés reste dans la même logique puisque la conversion de ressources budgétaires de fonctionnement en emplois n'est possible que sur autorisation du Ministère, qui garantit la pérennisation, pour les personnes, du statut. Un tel système a l'avantage de concilier statut de la fonction publique pour les personnes et souplesse dans la gestion des emplois. Il conviendrait par ailleurs que ces emplois soient inscrits sur une ligne budgétaire autorisant un taux minimal de taxe sur les salaires.

Plus généralement, on reconnaît maintenant la nécessité d'une gestion prévisionnelle des emplois de toute nature délégués aux universités. Cette gestion ne peut s'exercer au coup par coup et dépendre chaque année de calendriers de concours, de modalités et dates d'affectation, de choix variables quant au nombre et à la nature des emplois créés ; il doit appartenir à chaque établissement d'établir un **plan pluriannuel de gestion de ses emplois** : changement d'affectation en recrutement, modification des corps et grades, repyramidage, gestion des promotions, déprécarisation des personnes, etc. L'établissement négocierait ensuite ce plan avec le Ministère, celui-ci jouant alors pleinement son rôle régalien de régulateur national entre les plans des différents établissements afin, notamment, de garantir à l'échelle nationale de réelles possibilités de mobilité et de promotion à toutes les catégories de personnels. Pourquoi, de plus, ne pas insérer cette démarche dans les contrats quadriennaux de développement ?

I.3. Modalités de gestion des carrières : recrutement, formation et promotion

Les universités doivent donc passer dans une logique de gestion des ressources humaines en termes de compétences et de métiers ; ce qui implique que les postes à pourvoir soient clairement définis sur toutes leurs dimensions, y compris celles qui ne sont pas classiquement affichées (nouvelles missions, tâches de gestion, etc.). Cet affichage permettrait qu'un accord entre un établissement et une personne soit clairement établi lors du recrutement: évaluation prévue de la réussite sur les objectifs affichés, selon des critères partagés ; prise en compte de l'expérience antérieure à travers des conditions de travail ou de rémunération, ou à travers les procédures de VAE. Cet accord de départ pourrait comprendre un engagement mutuel de formation, facilitant l'adaptation à l'emploi nouveau et intégrée dans les tâches de début de fonction.

I.4. Partage des responsabilités et action sociale pour les personnels

Toute évolution des métiers, réglementations, voire statuts, ne peut se réaliser qu'à travers une participation des personnels aux modalités de cette évolution. Plus généralement, les changements rapides initiés par beaucoup d'universités nécessitent, pour réussir, d'associer les personnels aux processus de discussion et de décision. L'élaboration du Projet d'Etablissement est sans aucun doute un moment privilégié, si elle est suffisamment déconcentrée en interne; en particulier, elle permet d'établir une carte des compétences disponibles et la carte cible des compétences visées, déterminées par les objectifs retenus, ce qui permet d'en analyser les conséquences sur les métiers, leurs évolutions et la gestion des recrutements, et formations. Cette élaboration reste cependant souvent ponctuelle, sauf à impliquer ensuite largement les membres de l'établissement dans le suivi et l'évaluation du contrat quadriennal qui en a découlé.

La pratique du projet de service, définissant des objectifs, des critères d'évaluation et des fonctions précises est une autre façon d'impliquer les différentes catégories d'acteurs ; elle n'est pas encore assez répandue. Elle ne doit d'ailleurs pas exclure les " services " de formation (départements, filières, diplômés).

De façon plus régulière, ce sont les instances habituelles qui doivent assurer la continuité des débats et décisions dans ce champ: CA et commissions liées, pour tous ; CPE pour les personnels IATOS (Commission Paritaire d'Etablissement qui comprend souvent un bon nombre d'enseignants-chercheurs, par ailleurs). La discussion sur le plan annuel de formation est ainsi une opportunité pour introduire ces thèmes.

Enfin, ce partage des responsabilités n'existe pas sans un bon réseau d'information, multi facettes, qui permette à chacun de recevoir, ou trouver, les informations liées à sa carrière, aux règles de fonctionnement des commissions, aux critères utilisés dans les choix politiques et de gestion quotidienne. Globalement, les universités aujourd'hui requièrent plus d'autonomie et plus de responsabilité de la part de chacun de leurs acteurs : en effet, les organisations tendent à être moins verticales, les liens hiérarchiques plus courts, les agents fonctionnant en réseau ; ce nouveau fonctionnement rend indispensable une meilleure qualité des informations échangées et une réactivité plus forte de chacun. Elle nécessite l'installation, construite progressivement, d'une vraie confiance partagée entre tous les membres de la communauté.

L'investissement de chacun, comme dans toutes les organisations modernes du travail, doit se voir accompagné par un système d'action sociale qui contribue à l'attractivité des métiers, à l'intégration dans la culture de projet et à l'appropriation de la culture de l'établissement. Les universités peuvent ainsi, de façon efficace, soutenir les structures (CAS, par exemple) qui interviennent dans ce champ, et donc faciliter la vie professionnelle et personnelle de chaque membre de la communauté. Ceci implique que ces universités se voient attribuer une part de la dotation nationale et qu'elles puissent la gérer localement.

Résumé des propositions (GRH en Université)

- **maintien de l'ensemble des personnels dans la fonction publique d'Etat, avec facilitation des passages entre les 3 fonctions publiques, décentralisation vers les universités de la gestion des emplois ;**
- **possibilité pour les établissements de modifier annuellement la nature des emplois vacants;**
- **plus généralement, élaboration par chaque établissement d'un plan pluriannuel de gestion globale des emplois, base de la discussion annuelle avec le Ministère ;**
- **définition systématique de profils (missions, compétences, tâches) pour chaque poste vacant.**
- **Mise en place systématique d'une formation initiale et continue pour l'ensemble des personnels**

II. LES PERSONNELS IATOS

Les personnels IATOS sont et doivent être reconnus comme des acteurs essentiels dans l'accompagnement des missions de l'université. La diversification des fonctions qu'ils assurent et la

nécessité de mieux reconnaître leurs investissements et leurs compétences conduisent à plusieurs évolutions incontournables qui feront une part importante à une véritable " professionnalité " de leurs métiers ainsi qu'à l'usage systématique de l'évaluation . Pour certains corps (dans les catégories A techniques, par exemple), l'évolution des métiers rend d'ailleurs parfois la frontière moins sensible entre missions des enseignants chercheurs et missions de ces IATOS.

II.1. Corps et métiers : unicité souhaitable, et souhaitée

Les IATOS titulaires relèvent actuellement de 3 types de corps : ASU, ITRF et Bibliothèque, en proportions assez différentes ; recrutement, promotions et évaluation sont encadrés par cette catégorisation. Les universités, dans leur gestion des emplois et des personnes, raisonnent plutôt en termes de métiers et de compétences, approche classique en GRH. De plus, des métiers identiques sont de fait exercés indifféremment par des agents appartenant à l'une ou l'autre catégorie : responsable du patrimoine venant de l'ASU ou de l'ITRF, par exemple. Enfin, les fonctions se professionnalisent et deviennent de plus en plus techniques, quelle que soit l'origine statutaire de l'agent. Il est donc légitime d'envisager progressivement une homogénéisation des carrières, au sein d'un **ensemble de corps, unique et simplifié, et comprenant les corps techniques des bibliothèques**. Une première étape pourrait consister en un rapprochement des grilles indiciaires et des conditions indemnitaires, à niveau égal (alignement par le haut); une seconde étape concernerait un alignement des procédures de recrutement et de promotions. Ces deux étapes apparaissent nécessaires, même si l'on s'arrête à ce point d'évolution. Une fois réalisées, on pourrait alors envisager un statut unique, regroupant l'ensemble des personnels relevant actuellement des trois familles de corps, et ce quel que soit leur ordre d'enseignement ou lieu d'exercice (université ou autre), ce qui n'empêcherait pas la définition de familles de métiers, aux contours plus ou moins généralistes, à l'image, peut-être, d'un Referens¹ généralisé et actualisé (intégrant éventuellement la refonte d'Oméga¹). Il faudrait alors sans doute étendre la réflexion de cet ensemble homogène aux corps des ITA des EPST, en raison de leur affectation fréquente à des unités mixtes de recherche.

II.2. Recrutement et gestion des carrières

En l'état actuel des statuts, il est déjà nécessaire de modifier certains aspects du déroulement de carrière. La publication systématique d'un profil par l'établissement, en termes de mission et de compétences nécessaires, l'envoi obligatoire d'un CV par les candidats, seraient déjà des éléments permettant un dialogue et un ajustement plus

efficaces lors du recrutement. La responsabilité de l'établissement pourrait aussi être plus fortement engagée (pour le meilleur et pour le pire ; il assumerait aussi les recrutements " ratés " !) en lui donnant l'occasion de faire valoir ses besoins précis. Même si la LOLF paraît être le cadre privilégié conduisant à une maîtrise complète des emplois par les établissements, nous suggérons dès à présent :

- . pour l'ensemble des IATOS : évolution des concours nationaux, considérés comme trop scolaires et mal adaptés aux recrutements de spécialistes. Une augmentation des possibilités de promotion interne doit aussi permettre de redonner tout leur sens aux concours internes.
- . pour les ITRF : concevoir le recrutement (admission) avec un jury local, simple à organiser, et devant lequel ne pourraient candidater que des agents inscrits préalablement sur une liste de qualification, de validité limitée (3, 4 ans) et établie par un jury national (l'équivalent de l'admissibilité); cette procédure aurait de plus l'avantage, si elle est accompagnée d'un système national performant d'information (serveur), d'autoriser des recrutements selon un calendrier plus souple et réactif, par exemple, comme pour la fonction hospitalière ;
- . pour les ASU et Bibliothèques : associer officiellement les universités au travail national et académique ou national d'affectation des agents, en recrutement et mutations (une première étape, timide, s'est mise en place pour les CASU).

Il serait sans doute plus efficace de simplifier la procédure pour les corps de catégorie C (à l'image de ce qui est fait dans le plan " Sapin "), pour lesquels le recrutement national n'a pas de pertinence réelle.

La formation, initiale ou continue, est l'accompagnement nécessaire de ces processus : sur la base d'une compétence déjà présente, elle peut permettre la prise en charge réussie d'un nouveau poste ; de ce point de vue, les calendriers d'affectation devraient viser à faciliter les périodes de tuilage et de formation.

L'introduction de l'évaluation, tout au long de la carrière, inscrite maintenant dans les textes de la fonction publique, constitue la condition nécessaire, et saine, des décisions de formation, réorientation et promotion. Elle doit s'appuyer sur la mise en place d'entretiens réguliers, formalisés, entre agent et encadrement, permettant à chacun d'exprimer sa vision des objectifs, les moyens pour les atteindre, les difficultés perçues et les critères de réussite. Ces moments seront d'autant plus efficaces que les agents auront participé à la mise en place d'un projet de service, impliquant la rédaction de fiches de poste publiques, les critères opérationnels de réussite

¹ Referens : référentiel commun aux métiers d'ITA et d'ITRF
Oméga : référentiel des métiers de l'ASU et des TOS

pouvant alors être situés aussi au niveau collectif (objectifs du service). Bien évidemment, l'implication de tous dans cette démarche n'a de sens que si les établissements maîtrisent assez largement les décisions de promotion et de rémunérations accessoires, et donc si les mesures de décentralisation se traduisent par un transfert des procédures de gestion vers les universités.

II.3. Structure des emplois et formation de l'encadrement

Les universités, très souvent, disposent d'une carte d'emplois qui ne correspond pas, ou plus, aux besoins rencontrés : proportion trop forte de catégories C, manque de cadres dans certaines fonctions nouvelles, par exemple. Il apparaît donc nécessaire de faire évoluer la pyramide des emplois (et, en partie, reconnaître ainsi des compétences actuellement sous-évaluées) en renforçant les proportions de catégories A et B, et parallèlement de mettre en place un système de formation des cadres plus adéquat aux missions rencontrées ; La nouvelle Ecole de l'encadrement (E.S.E .N., ex sous-direction de la DPATE) devrait ici jouer un rôle utile d'ingénierie de formation, en répondant spécifiquement aux nouvelles responsabilités apparues. Il est à souhaiter qu'elle puisse aussi prendre en charge la formation continue des responsables de services à différents niveaux (A et A+, voire B) et assurer, en liaison avec le tissu universitaire, la possibilité d'une diplomation reconnue, facilitant le passage d'une fonction publique à une autre.

Résumé des propositions (IATOS)

- . **rapprochement progressif des différentes familles de corps, à travers une homogénéisation des grilles indiciaires et des régimes indemnitaires, pour aller, à terme, vers un ensemble de corps, unique et simplifié ;**
- . **évolution des concours de recrutement (corps A et B) vers une professionnalité plus marquée, et un rôle plus direct des établissements dans la phase finale ; recrutement en fonction des besoins, sur la base de listes de qualification nationales, recrutement simplifié et local pour les corps C ;**
- . **maîtrise plus grande par les établissements des conditions d'évaluation et des décisions de promotion et rémunération accessoire (proportion plus importante des procédures de promotion par listes d'aptitude, par rapport aux concours internes) ;**
- . **évaluation systématique de l'activité de chacun, avec une formation délivrée aux responsables évaluateurs.**

III. LES PERSONNELS ENSEIGNANTS-CHERCHEURS, ENSEIGNANTS ET CHERCHEURS

III.1. Les missions

La définition fondamentale des universités repose sur la double mission, indissociable, d'élaboration et de transmission des connaissances, qu'assument (que doivent assumer) les enseignants-chercheurs. Cette propriété intrinsèque ne peut être remise en cause et elle doit " colorer " toutes les activités maintenant assurées par nos établissements, y compris lorsqu'il s'agit de transfert, valorisation ou formation professionnelle.

Ces deux missions présentent cependant des facettes nouvelles, des extensions, qu'il est nécessaire de prendre en compte ; de même, leur réalisation implique des tâches de pilotage, de gestion et d'animation, au caractère éminemment politique et dont la communauté ne souhaite pas qu'elles soient confiées à des administrateurs professionnels seuls ; même si un renforcement de l'encadrement administratif et technique apparaît nécessaire, afin que ces extensions, ou tâches induites, ne viennent pas entièrement se substituer aux deux missions fondamentales évoquées.

Avec des effectifs maintenant importants, les enseignants dits de statut second degré (PRCE et PRAG) sont venus ces dix dernières années compléter les équipes pédagogiques. Statutairement, ils n'ont qu'une mission de formation, à laquelle peuvent s'ajouter certaines extensions et tâches déjà évoquées pour les enseignants-chercheurs. La CPU pense que le nombre de ces emplois a maintenant atteint le maximum raisonnable, sachant que par ailleurs ils ne doivent pas constituer à eux seuls le potentiel pédagogique de certaines filières ou de certaines années d'études, ceci afin de maintenir la dualité fonctionnelle intrinsèque de l'université. Par ailleurs, lorsqu'une insertion recherche, évaluée, apparaît souhaitée et possible pour eux dans des laboratoires reconnus, l'université a tout intérêt à faciliter cet investissement au niveau de son fonctionnement interne : décharge pour la préparation d'une thèse, facilitation de service, ceci accompagné d'un engagement triennal, par exemple.

Fondamentalement, et donc très majoritairement, les enseignants intervenant dans les universités doivent être aussi des chercheurs, avec une activité constante dans ce domaine, au sein de laboratoires reconnus. A l'inverse, une large majorité des chercheurs relevant

d'organismes de recherche travaillent dans des laboratoires communs avec les universités (unités mixtes de recherche) et assurent de plus en plus d'enseignements. La question d'un rapprochement des corps de chercheurs et d'enseignants-chercheurs et donc celle de **l'évolution vers un corps unique**, est posée. L'accroissement des procédures de détachement croisé est certainement une voie permettant d'aller dans ce sens. La contractualisation quadriennale université - EPST offre une excellente occasion d'engagements mutuels comportant ce type d'échanges, en particulier l'affectation de chercheurs temps plein aux universités, qui alors en assureraient la gestion dans tous ses aspects.

III.2. Attractivité des recrutements et carrières

La situation actuelle des enseignants chercheurs et enseignants, eu égard aux charges et responsabilités assumées, mériterait une revalorisation générale des débuts et progression de carrière. Dans un contexte de concurrence forte, aussi bien entre fonctions publiques qu'avec le privé, le statu quo entrainera très certainement des problèmes de recrutement dans les prochaines années, ce d'autant plus si les conditions de retraite sont fortement modifiées.

III.3. Définition statutaire des services

Le mode actuel, réglementaire, de calcul des services est un obstacle fort à l'investissement des enseignants-chercheurs et enseignants dans les nouvelles tâches. C'est d'ailleurs leur revendication la plus forte que de pouvoir prendre en compte, dans ce **calcul de leur service**, les différentes tâches qu'ils remplissent actuellement et qui leur incombent naturellement. En effet, les missions actuellement confiées aux universités font que de nombreuses heures de travail, réelles (conception pour mise en ligne de cours en FOAD, valorisation des résultats de la recherche, développement des relations internationales, accueil pédagogique d'adultes en reprise d'études, etc.), au-delà de celles prévues (examens, suivi des étudiants), ne peuvent entrer dans le décompte défini par le décret de 1984 (reconnaissant les seules heures en présence d'étudiants) ; ce phénomène va d'ailleurs être accentué avec la mise en place du système LMD, les tâches de suivi de parcours, de tutorat, entrant pleinement dans les missions réclamées à chacun. Il devient donc urgent de redéfinir les tâches qui peuvent intégrer ce décompte, dont certaines ne sont clairement pas en présence directe d'étudiants. On peut envisager différentes façons de réaliser cela, la plus simple (et contrôlée) consistant à définir nationalement les tâches (leur nature) qui pourraient être intégrées (y compris avec d'éventuels plafonds), de laisser aux établissements le soin de définir les équivalents horaires de ces dernières, et de fonder sur cette base les fiches annuelles de service de chacun, validées selon les procédures déjà en place.

Cette modification du décret de 1984 est absolument nécessaire, si l'on ne veut pas décourager les personnels les plus motivés et rendre les universités incapables de figurer honorablement au niveau international. Actuellement, le système récemment assoupli des primes (PRP et PCA ; définition budgétaire en 36-11 assurant la convertibilité en décharges) permet indirectement de faire entrer, partiellement, certaines tâches dans la définition d'un service ; ceci, temporairement, pourrait être renforcé, en accroissant l'enveloppe indemnitaire, en rendant compatibles entre elles les différentes primes, et en autorisant systématiquement la conversion possible en décharge (pour la PEDR aussi), ceci afin de donner plus de souplesse aux établissements. Mais seule la modification du décret répond clairement aux nécessités soulignées.

Un second changement apparaît nécessaire : la possibilité **de moduler annuellement les services** quant aux tâches les composant, dans le cadre d'une obligation globale de service, définie nationalement. Par ailleurs, une définition pluriannuelle des charges de chacun, validée selon les procédures actuelles pour la fiche de service (avis du président de la CSE, du conseil d'UFR), et fondée sur le volontariat, permettrait des choix, individuels ou collectifs (équipe pédagogique, par exemple), quant au poids annuel relatif, et variable, des tâches de formation, des responsabilités collectives, ou des tâches de recherche. Des procédures publiques, assurant la transparence de ces tableaux pluriannuels de service, ainsi que des possibilités internes de recours, donneraient à chacun les garanties qui doivent accompagner cette souplesse accrue.

Dans ce cadre, il conviendrait de supprimer la distinction actuelle entre TD et TP, en alignant les volumes horaires reconnus pour ces derniers sur les premiers, l'investissement actuellement requis dans les deux cas ne justifiant plus la distinction faite en 84. Ceci redonnerait de plus une importance indispensable aux aspects pratiques et méthodologiques des formations expérimentales. De façon plus générale, les distinctions opérées entre les différentes formes d'intervention ne correspondent plus, la plupart du temps, aux approches pédagogiques actuelles ; à l'instar d'autres pays, elles devraient sans doute être complètement redéfinies.

Ces changements ne doivent pas, pour autant, aboutir à la suppression complète des mesures incitatives que peuvent constituer les primes, ou les rémunérations accessoires, en particulier pour ceux qui désireraient recevoir une juste rétribution de travaux supplémentaires ; la question des droits d'auteur devrait ici être pleinement prise en compte, si l'on ne veut pas que l'investissement intellectuel des enseignants-chercheurs sorte complètement de la gestion (et du patrimoine) des universités. Les modalités d'application de la loi sur l'innovation sont ici à étudier de près.

Tout ceci implique donc à court terme la modification de certains articles du chapitre premier du décret de 1984, en particulier de l'article 7.

III.4. Recrutement, formation et gestion des carrières

Actuellement, le recrutement (premier ou avec changement de corps) des enseignants-chercheurs repose sur un équilibre théorique assez satisfaisant, d'ailleurs dérogoratoire au cadre habituel des concours, entre évaluation nationale (inscription sur les listes de qualification) et prise en compte des choix stratégiques locaux (rôle des CSE et du CA). Plusieurs points mériteraient cependant d'évoluer :

- . la prise en compte des différentes tâches des enseignants et enseignants-chercheurs dans leur service, à travers une modification de l'article 7 du décret de 1984, doit aussi se traduire par la formulation explicite de ces mêmes tâches dans le profil des postes publiés, de même que dans les critères d'évaluation utilisés par le CNU et les CSE et les instances locales d'avancement. Plus généralement, l'insertion de l'université française dans l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche impose un travail de fond sur la présentation des profils d'emplois, sur l'explicitation des services et sur la gestion des carrières, afin de favoriser la mobilité des personnes et l'attractivité des établissements ;
- . l'articulation entre propositions des CSE et avis du CA reste souvent (statistiquement) purement formelle ; il apparaît pourtant souhaitable de donner plus de poids aux choix politiques de l'établissement, sur la base bien sûr de critères publics parfaitement définis au niveau des différentes instances concernées, en laissant au CA une possibilité d'arbitrer dans une liste finie, ordonnée ;
- . la formation scientifique des futurs enseignants est généralement assurée à travers les écoles doctorales et les laboratoires d'accueil ; leur formation pédagogique nécessiterait une prise en charge plus systématique, par exemple, en fusionnant, dans des services interuniversitaires reconnus, les CIES régionaux et les actions menées par certaines universités. Ces services pourraient parallèlement assurer une part de la formation continue au long de la carrière. Pour les MCF débutants, leur fréquentation demanderait qu'un service réduit leur soit reconnu les premières années, en particulier la première année (stage), afin de leur faciliter la maîtrise des 3 investissements : formation reçue, formation assurée et développement du niveau de recherche présenté au recrutement ;
- . au niveau des promotions, un renforcement là encore des possibilités, pour l'établissement, de reconnaître les investissements personnels

marqués, serait utile : contingent assuré (dotation normée et plafonnée) de possibilités de déclaration en article 46-3, afin de promouvoir des MCF brillants, fortement impliqués dans les tâches transversales; contingent de mois d'avancement disponible chaque année, par exemple. De façon plus globale, les effectifs annuels de promotions de classe (pourcentage suffisant) doivent être amenés à un niveau rendant crédible la reconnaissance des investissements de chacun ; la possibilité régulière et automatique d'un congé pour recherche et conversion thématique, au cours de la carrière, doit s'inscrire matériellement dans les faits, à l'instar des autres pays développés.

III.5. Les conditions de l'insertion recherche

Ce point fait souvent débat dans les établissements : tout enseignant chercheur doit, à la fois, effectuer quantitativement et qualitativement sa mission de recherche et pouvoir trouver les conditions de son exercice. Il est donc absolument nécessaire que l'insertion d'un nouvel enseignant-chercheur dans un laboratoire soit réglée (et acceptée de part et d'autre) avant son arrivée, soit dans une unité de l'établissement (préférable), soit dans une autre relevant d'un établissement différent. De ce point de vue, une institutionnalisation plus marquée de réseaux de recherche officiels et soutenus faciliterait les cas de personnels affectés dans des localisations peu développées en recherche. Plus généralement, une extension forte des possibilités d'accueil (délégation, échanges temporaires) dans les EPST, de même qu'une définition statutaire minimale d'intervention en formation des chercheurs de ces EPST rendraient plus faciles les échanges entre ces institutions ; ce qui pourrait aboutir à une reconsidération plus globale, plus cohérente et plus perméable, des statuts d'enseignants-chercheurs et de chercheurs (cf. supra).

III.6. L'évaluation de l'activité

Les conditions assurées d'une insertion recherche s'accompagnent normalement d'une évaluation régulière de l'activité de chaque enseignant-chercheur ; il semble ainsi nécessaire que tous produisent, selon une périodicité à déterminer, un rapport d'activité, couvrant les différents champs pris en charge, et pouvant servir de base à un bilan réalisé pour l'établissement.

Autres domaines d'évolution souhaitable

D'autres questions, en lien avec les points centraux déjà évoqués, mériteraient une réflexion attentive. La CPU y est attachée, sans prétendre dès à présent y apporter des réponses complètes :

- . une modification du texte actuel (définition des procédures) de constitution et de fonctionnement des CSE, particulièrement compliqué et inadapté, se révèle à l'expérience complètement nécessaire.
- . la question est sans doute maintenant d'actualité de revoir les champs scientifiques couverts par les différentes sections disciplinaires du CNU ; une réduction du nombre de sections, devenant plus transversales (ou la création de nouvelles sections transversales), permettrait peut-être de traiter les questions d'évaluation et de recrutement d'une façon plus adaptée.
- . la question peut aussi se poser du maintien d'un calendrier national unique pour la publication des postes et leur pourvoi ; à tout le moins, deux recrutements complets (et non un second tour, actuellement symbolique) amélioreraient la réactivité des établissements.

Moyens

Même si un certain nombre des mesures proposées portent sur des évolutions d'organisation, de fonctionnement et de pratique, il est nécessaire d'insister sur la nécessité de doter l'université française des moyens indispensables à son fonctionnement. Les récentes mesures d'annulation budgétaire vont à l'opposé de ce besoin et la CPU sera très attentive à l'attribution aux établissements des moyens en poste et en financement indispensables à leur développement.

Résumé des propositions (Enseignants-chercheurs, enseignants, chercheurs)

- . **modification de la définition des tâches statutairement reconnues, afin de permettre l'intégration dans le service statutaire des missions d'intérêt général, existantes ou nouvelles, actuellement non valorisées, ceci sans alourdissement du service actuel de référence ;**
- . **possibilité au niveau de l'établissement, à travers un accord mutuel, de moduler de façon pluriannuelle les services individuels, quant aux différentes tâches et missions qu'ils intègrent ;**
- . **évaluation régulière de l'ensemble de l'activité, à travers un rapport périodique, outil de concertation et de gestion ;**
- . **renforcement des possibilités locales de gestion des carrières : rôle du CA dans les propositions faites par les CSE ; possibilités plus grandes de reconnaître les investissements marqués ;**
- . **formation systématique des enseignants-chercheurs, au sein de services interuniversitaires, formation intégrée dans les années de doctorat et le service dès les premières années d'affectation.**
- . **Evolution vers un corps unique, regroupant enseignants-chercheurs et chercheurs.**

IX - ANNEXES

ANNEXE 1 :

POSITIONS PRISES PAR LA CONFÉRENCE DES PRÉSIDENTS D'UNIVERSITÉ SUR LES QUESTIONS RELATIVES AUX PERSONNELS

POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES CONCERNANT LES PERSONNELS IATOS GROUPE RESSOURCES HUMAINES CPU du 16 MAI 2001

Depuis quelques mois, les établissements sont engagés (volontairement ou non) dans plusieurs chantiers importants en matière de GRH :

- . la résorption de la précarité (à travers le « plan Sapin » ; Cf. la loi 2001-2 du 3 janvier 2001),
- . la mise en place de l'ARTT (décret du 25 août 2000),
- . la déconcentration de plusieurs opérations de recrutement ou gestion,
- . et, de façon moins « publique » et plus constante, l'instauration ou la poursuite d'une politique de réelle GRH (gestion prévisionnelle simultanée des compétences, des personnes, des emplois et des promotions).

Ces différents chantiers ne sont pas indépendants les uns des autres ; ainsi, il est nécessaire de pouvoir planifier de façon coordonnée plusieurs types d'opérations : les postes ouverts au concours externe pour le pourvoi normal lorsqu'il y a vacance (mutation, départ à la retraite, création); ceux ouverts au concours interne avec des objectifs de promotion interne ; les redéfinitions de profils pour assurer de nouvelles missions ; la réservation de certains postes pour l'intégration de contractuels ; l'organisation repensée du travail dans chaque service ; etc. Cette gestion prévisionnelle d'ensemble va être rendue encore plus nécessaire par les départs massifs à la retraite dans les prochaines années.

Cette cohérence de l'ensemble de la démarche de GRH dans un établissement est actuellement très difficile, les différentes procédures en place, ou nouvelles, n'autorisant pas une programmation d'ensemble et à moyen et long terme. Par ailleurs, il est vrai que tous les établissements n'en sont pas au même point dans une gestion prévisionnelle de ce

type, et, de plus, ne possèdent pas forcément les ressources humaines indispensables pour mener à bien tous ces chantiers.

Aussi apparaît-il nécessaire au groupe RH de la CPU de proposer une analyse et une démarche qui pourraient ensuite, après débat, être adoptées et négociées avec le MEN.

Etat des lieux

Résorption de la précarité

La loi prévoit que, pendant 5 ans, l'on offre à différentes catégories de contractuels de droit public la possibilité d'intégrer la fonction publique d'état (les CES et CEC, comme les emplois jeunes, contractuels de droit privé, ne sont pas concernés). Près de 15 000 personnes, sur des postes IATOS, ont ainsi été recensées dans l'enseignement supérieur. L'origine des postes à utiliser pour ces intégrations n'est pas clairement précisée (créations, postes existants vacants, postes gagés sur ressources propres). Jusqu'à présent, le calendrier mis en œuvre pour 2001 n'a porté que sur les postes vacants et n'a produit qu'un résultat mineur (nombre très faible de postes déclarés à cet effet par les universités, ce pour les 3 corps d'ITRF retenus, dans les remontées à la DPATE : 119). Les délais très courts n'ont en effet pas permis aux établissements d'intégrer cet affichage dans les procédures internes habituelles de gestion des postes, et la restriction à certains corps de l'ITRF a fortement réduit les opportunités d'utilisation des vacances. Par ailleurs, nous ignorons encore les procédures exactes (modalités des concours réservés, examens professionnels, jurys locaux, etc.) qui devront être utilisées pour effectuer ces intégrations/recrutements. L'intégration réussie d'un contractuel, lorsqu'elle s'effectuera sur un poste vacant, aboutira, de plus, à une diminution du potentiel global de l'établissement, sauf à recruter à nouveau un contractuel sur les ressources de l'établissement ainsi libérées, ce qui serait contradictoire avec l'objectif poursuivi. Enfin, les décalages de calendrier entre gestion ASU et gestion ITRF compliquent les prévisions d'ensemble.

Pour les enseignants, que le recensement par la DPD chiffre à près de 6000 contractuels (pas obligatoirement des ayants droit selon la loi), les informations données aux établissements restent très faibles et ne permettent pas de fonder une gestion prévisionnelle.

La poursuite du processus selon les modalités actuellement en place risque donc d'aboutir à un résultat final peu satisfaisant, pour les personnels concernés, comme pour la politique de GRH des établissements.

Mise en place de l'ARTT

Le Décret prévoit, pour le 1er janvier 2002, la mise en place de l'ARTT dans l'ensemble de la fonction publique d'état, et en particulier dans les établissements d'enseignement supérieur. Il s'agit de définir une organisation du travail visant à la fois un service public plus efficace et des conditions meilleures assurées aux agents. Des arrêtés ministériels doivent sous peu définir un cadrage national (cycles autorisés, types de sujétions reconnues, volume annuel de travail arbitré, etc.). En l'attente de cet arbitrage, il y a eu des échanges de positions entre les différents acteurs sociaux mais aucune négociation officielle. Des démarches exploratoires, qu'il était prévu d'accompagner par un cabinet de consultants, et destinées à proposer des scénarii de mise en place de l'ARTT (en particulier avec le concours de 4 universités), sont en cours. Peu d'universités, apparemment, ont mis ce dispositif en chantier (information, groupes de réflexion, par exemple), préférant attendre que les questions quantitatives soient tranchées nationalement. Par ailleurs, les enseignants et enseignants chercheurs ne sont pas, actuellement, concernés par les travaux menés par le MEN. Cette situation provoque critiques comparatives et interrogations tant des catégories impliquées que des personnels IATOS.

Il reste donc une tâche importante à réaliser, occasion d'une analyse en profondeur des modes d'organisation du travail et qui ne se limite pas aux horaires et congés. Cette occasion, dans sa globalité, ne se représentera sans doute pas avant longtemps et il appartient à la communauté de la saisir.

Déconcentration d'opérations de gestion des personnels

Plusieurs textes réglementaires ont défini récemment les opérations qui seront maintenant gérées par les établissements eux-mêmes (signature des contrats de recrutement par le Président ou le Directeur, par exemple). Ils concernent la gestion de certains congés des personnels IATOS ou enseignants, le recrutement et renouvellement des ATER ou allocataires, sans doute bientôt les jurys d'admission pour certains corps ITRF, etc.

Toutes ces mesures vont globalement dans le sens d'une gestion au plus près des établissements, telle qu'elle a été inscrite dans le texte d'orientation du Colloque de Lille. Elles posent cependant un problème de taille : l'absence, souvent, de personnels en nombre suffisant et de qualification adéquate dans les services de RH des établissements. Ces opérations, traitées jusqu'ici par les rectorats ou les services centraux du MEN, sont en effet déconcentrées sans moyens supplémentaires, à un moment (Cf. les autres aspects) où des nouveaux chantiers surgissent.

Cette question a été posée à la DPATE dans un courrier récent.

Politique GRH (Gestion prévisionnelle/CPE)

Pour des raisons diverses, les établissements présentent des niveaux de développement très variés quant à la mise en place d'une GRH d'ensemble ; celle-ci apparaît pourtant de plus en plus incontournable : évolution des missions, déconcentration de la gestion, remplacement massif des personnels partant à la retraite, chantiers supplémentaires évoqués.

Des mesures de sensibilisation et d'accompagnement ont été déjà mises en place au niveau de la CPU ou de l'AMUE. Le caractère crucial de cette question nécessite qu'elle devienne une priorité pour chaque président et chaque établissement aboutissant à une analyse des moyens en personne qualitatifs et quantitatifs nécessaires (formation, compétences ...).

Un chapitre important, encore en préparation, concerne les nouvelles missions des différentes catégories d'enseignants et la définition de leurs services. Là encore, des avancées significatives sont nécessaires, afin de garder une attractivité suffisante aux carrières des enseignants dans les années de fort renouvellement programmé, et de prendre en compte les nouvelles charges apparues ces dernières années.

Démarche proposée

Une politique cohérente et ambitieuse de GRH ne peut exister sur les seules bases ou procédures qui viennent d'être décrites. Une réponse efficace doit sans doute s'appuyer plus clairement sur le principe d'autonomie des établissements ; c'est dans cet esprit que sont avancées les propositions suivantes :

Plan pluriannuel proposé par chaque établissement

Chaque établissement est le mieux placé pour définir l'utilisation de ses emplois devenus vacants et créés : ses besoins en emplois nouveaux ; la modification de la structure des emplois rendue nécessaire par l'adaptation aux nouvelles missions ; l'organisation du travail qui accompagne ces prévisions. Ceci, aussi bien pour les IATOS que pour les enseignants. C'est dans cette perspective que doit se concevoir l'intégration des contractuels.

Nous proposons que cette démarche, avec un calendrier précis, soit effectuée au sein de chaque établissement, ce qui l'amènera d'ailleurs à définir d'abord une politique prévisionnelle claire et concrète. Le plan qui en résulterait serait proposé aux bureaux du MEN, qui en feraient une synthèse nationale et mèneraient ensuite une négociation, tenant compte des contingences incontournables et d'une nécessaire harmonisation.

Le plan discuté devrait donc porter sur tous les aspects ensemble : calendrier global de résorption proposé pour tous les corps de personnels, modification attendue de la structure d'emplois, créations nécessaires, etc. Dans ce cadre, des systèmes de prêts relais d'emplois pourraient être envisagés, afin de permettre des passages en biseau dans les recrutements, des réorganisations en attente de vacances, par exemple.

Enfin, la mise en place d'une politique prévisionnelle fondée sur une analyse et une démarche reconnues nationalement devrait permettre de donner à ce plan un caractère contractuel.

Moyens en ressources humaines

Les différents chantiers évoqués, de même que les négociations nationales et locales avec tous les personnels concernés, **ne pourront raisonnablement se réaliser à enveloppe constante**. Les premières simulations effectuées par le groupe de travail sur le système San Remo montrent à l'évidence, la nécessité d'ajuster les moyens humains aux modifications survenues dans les missions des établissements. C'est de fait un investissement nécessaire, souligné par bien des organismes consultatifs, de diverses natures, si l'on veut préparer la forte mutation en cours et assurer la comparabilité avec les autres pays développés.

Sans degrés de liberté supplémentaire, de forme diverse, et faisant l'objet d'un contrôle strict, il semble illusoire de penser mener à bien tous ces chantiers. Les modalités plus techniques de la démarche proposée doivent bien sûr être approfondies et complétées. L'orientation avancée paraît, elle, absolument nécessaire ; autrement, le risque existe

que, dans quelques années, les établissements se retrouvent dans la situation suivante : des nouvelles conditions de travail auront bien été officiellement définies, mais sur le terrain, rien n'aura vraiment changé ; les adaptations attendues ne se seront que faiblement réalisées ; l'investissement des personnels, de toutes catégories, ressenti comme faiblement reconnu et valorisé, aura diminué et se limitera aux strictes adéquations grade-fonction ; les recrutements de certaines catégories d'agents deviendront très difficiles ou impossibles, à un niveau suffisant de compétences.

Les forces et convictions existent encore aujourd'hui pour que ces écueils soient en grande partie évités ; leur mobilisation doit se réaliser maintenant à l'occasion des opportunités de changements en cours comme les missions nouvelles des universités, l'aménagement et la réduction du temps de travail et l'objectif de résorption de la précarité.

MOTION SUR LES PUBLICATIONS D'EMPLOIS D'ENSEIGNANTS-CHERCHEURS

Les membres de la Commission Permanente de la CPU, réunis le **11 juillet 2001**, appellent l'attention de Monsieur le Ministre de l'Education Nationale sur certaines dispositions contenues dans la circulaire ministérielle portant sur les emplois de personnels enseignants-chercheurs et enseignants - utilisation des emplois vacants et demandes de création - campagne 2002.

Ils déplorent que l'unité de chaque établissement d'enseignement supérieur soit à nouveau contournée par les modalités de présentation des demandes, distinctes pour les composantes de droit commun, d'une part, et les composantes pouvant disposer d'emplois fléchés, d'autre part. Ils préconisent le retour à l'interclassement général des demandes de l'établissement, toutes composantes confondues, comme cela est la règle pour les emplois de personnels IATOS.

De plus, les membres de la commission permanente observent que l'association des EPST à la réflexion sur les publications d'emplois ne peut correspondre qu'à une démarche volontaire des établissements, d'une part en raison de la non compétence juridique des EPST à se prononcer sur la globalité des missions des enseignants chercheurs, et d'autre part en raison de l'absence de participation institutionnelle des universités, à ce jour, à la définition de la politique des emplois dans les EPST.

Ils insistent sur la nécessité d'une consultation préalable, dans des délais raisonnables, pour toute introduction de nouvelles dispositions dans les circulaires annuelles relatives aux emplois d'enseignants-chercheurs et d'enseignants, avant de procéder à la diffusion de celles-ci.

OBSERVATION SUR LE NIVEAU DES EMPLOIS D'IATOS CREEES DANS LES UNIVERSITES

Les membres de la Commission Permanente de la CPU, réunis le 10 janvier 2002, appellent l'attention de Monsieur le Ministre de l'Education nationale sur la question du niveau des emplois de personnels IATOS créés dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Ils constatent en effet que l'évolution des tâches implique très fréquemment une technicité accrue (gestion des marchés publics, gestion déconcentrée des personnels, gestion des contrats de recherche et de valorisation, des écoles doctorales, etc.), dans un cadre réglementaire toujours plus foisonnant ; et, surtout, que cette évolution induit la nécessité de disposer d'une vision globale de chaque domaine de gestion, à l'inverse de la vision parcellisée de l'administration traditionnelle. D'autre part, les missions nouvelles des établissements (pilotage des réseaux informatiques et appui aux nouvelles formes d'enseignement, maîtrise d'ouvrage immobilière, relations internationales et européennes, contrôle de gestion etc.) supposent l'adjonction de personnels IATOS de bon niveau.

La gestion universitaire ne peut plus être assurée correctement avec, dans les universités, une majorité de postes de personnels IATOS de catégorie C, compte tenu du niveau moyen attendu de chaque gestionnaire : au contraire, la proportion de personnels de catégorie A devrait augmenter sensiblement, et se rapprocher des proportions existant au CNRS (57,7 % de catégorie A, 31,6 % de catégorie B), tandis que les universités connaissent actuellement une pyramide très différente (24,8 % de catégorie A, 22,6 % de catégorie B, y compris les personnels des bibliothèques).

Or les créations d'emplois de l'année 2002 ne comportent qu'une faible proportion de catégorie A, contrairement aux besoins prioritaires des universités, et ne remédient donc que faiblement aux déséquilibres observés ci-dessus.

C'est pourquoi la CPU préconise que l'effort mené pour l'amélioration de l'encadrement en IATOS, dans les universités, prenne un caractère vraiment qualitatif, et que soit privilégiées les créations d'emplois de catégorie A, administratifs et de recherche et formation, de manière à faire face aux besoins prioritaires des établissements.

Motion adoptée par la Commission Permanente de la CPU, le 10 janvier 2002.

ROLE DES UNIVERSITES DANS LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE DES ENSEIGNANTS DES PREMIER ET SECOND DEGRES.

Dans ce contexte de mise en œuvre des orientations du Ministre portant sur le recrutement et la rénovation de la formation des enseignants, la Conférence des Présidents d'Université réitère la position qu'elle a prise le 5 mars 2001 suite à la Conférence de presse du Ministre.

Ainsi, la CPU est favorable à tout effort d'adaptation des formations visant à prendre en compte les évolutions du métier d'enseignant. Pour accompagner ces changements, il est indispensable que tous les acteurs du système éducatif se sentent concernés et soient mobilisés.

La collaboration IUFM et universités est essentielle à tous les stades du processus de formation des enseignants. Les universités ont déjà joué un rôle important et entendent s'investir plus intensément dans l'ensemble de ce processus de formation.

Formation initiale des enseignants : Les universités ont acquis une expérience certaine dans le domaine de la professionnalisation. La professionnalisation des enseignants se situe donc au cœur de leurs préoccupations. L'introduction de stages de pré-professionnalisation dans le cursus ne pouvant être que bénéfique aux futurs enseignants, les universités se mobiliseront, avec l'aide des IUFM.

Les universités entendent également s'impliquer dans la formation des professeurs des écoles en l'intégrant dans des parcours bi ou pluri-disciplinaires . Elles

saisiront l'occasion qui leur est offerte par la mise en œuvre de la construction de l'espace européen pour développer et semestrialiser ces cursus de formation essentiels à la formation des enseignants.

Les universités sont actuellement fortement investies, en particulier dans la préparation au CAPES, elles jugent essentiel de continuer à assumer cette tâche en adaptant leurs rythmes de formation aux besoins des futurs enseignants.

Formation continue des enseignants : La CPU s'est toujours montrée favorable à une refondation de la formation continue pour accompagner les enseignants dans l'évolution de leur métier, comme dans leur éventuel projet de mobilité. En liaison étroite avec les IUFM, les universités ont un rôle important à jouer en tant que productrices de formation continue et instances de validation de cette formation. Elles ne sauraient être écartées de cette mission.

Formation et validation universitaire de la formation. La CPU estime qu'une validation universitaire de la formation ne peut se concevoir et être rendue effective que si l'université est responsable de cette validation. Cette validation par l'université, surtout si cette formation devait déboucher sur un mastère, nécessite une intervention de l'université dans la conception et la mise en œuvre de la formation.

La CPU rappelle :

- . qu'elle entendait, et entend toujours, être associée à la rédaction de tous les cahiers des charges pour la formation initiale et continue des enseignants,

- . qu'elle a toujours jugé essentielle la prise en compte directe des coûts des formations dans les universités.

En cas de préparation au concours assurée conjointement par l'université et l'IUFM, la CPU demande la double inscription à l'université et à l'IUFM et la répartition de la dotation de fonctionnement par le ministère en fonction des critères précisés dans la convention IUFM/université,

- . son attachement à la collaboration Université/IUFM régie par des conventions qui doivent être actualisées et renforcées pour mettre effectivement en application la politique définie par le Ministre.

Dans ce contexte de renouvellement massif du corps enseignant et de l'importance des débouchés professionnels offerts à leurs étudiants, les universités, dans le cadre des missions de service public et de recherche qui sont les leur, continueront à partager avec l'ensemble des acteurs concernés la responsabilité de la rénovation de la formation des enseignants, enjeu essentiel de l'évolution d'un système éducatif de qualité.

Motion adoptée à l'unanimité par la CPU du 24 janvier 2002.

FORMATION INITIALE ET CONTINUE DES ENSEIGNANTS ET ENSEIGNANTS-CHERCHEURS DES UNIVERSITES

Compte tenu des missions nouvelles des universités et des évolutions du métier d'enseignant et enseignant-chercheur qui en découlent, dans le cadre d'une politique de développement de la qualité du service public de l'enseignement supérieur, la CPU considère que la formation est un moyen indispensable pour accompagner efficacement ces transformations.

Ainsi, plus de trente ans après le vote de la loi de 1971 sur la formation permanente, tous les enseignants et enseignants-chercheurs doivent pouvoir bénéficier d'une formation initiale et d'une formation continue, et les établissements de moyens pour les assurer.

Cette formation, destinée à faciliter l'apprentissage et l'exercice de leur métier doit notamment permettre aux enseignants :

- . de s'adapter aux différents publics de l'université et à l'évolution de leurs besoins,
- . d'adopter des méthodes actives d'apprentissage et prendre en compte les technologies de l'information et de la communication dans leur enseignement,
- . d'acquérir et mettre en œuvre des compétences transversales telles que la conduite et la gestion de projets, l'ingénierie de formation, les langues....,
- . de participer à des équipes pédagogiques et de recherche et les animer,
- . de concevoir et mettre en œuvre des dispositifs d'évaluation des formations.

La réalisation de ces formations suppose que les universités s'impliquent fortement dans la gestion prévisionnelle des compétences de leurs enseignants et élaborent un plan de formation avec un budget correspondant.

Pour mettre en œuvre une formation initiale et continue des personnels, en fonction des compétences à développer, les universités peuvent s'appuyer :

- . sur leurs équipes pédagogiques
- . sur des services, dispositifs internes ou inter-universitaires
- . sur les Centres d'Initiation à l'Enseignement Supérieur (CIES), qui ont vocation à devenir « services inter-universitaires » et dont les missions pourraient être élargies.

Les universités ont, en leur sein, de nombreuses compétences, il conviendrait de les valoriser et les mutualiser.

La CPU considère que la mise en œuvre de ces propositions doit être accompagnée d'une reconnaissance institutionnelle des compétences pédagogiques des enseignants et enseignants-chercheurs, au moment de leur recrutement, et de leur investissement pédagogique, tout au long de leur carrière.

Motion adoptée à l'unanimité par la CPU plénière du 14 mars 2002

NOTE DE PROBLEMATIQUE SUR LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE DES ENSEIGNANTS ET ENSEIGNANTS CHERCHEURS CPU du 14 MARS 2002

Parmi les nombreuses missions dévolues au service public de l'enseignement supérieur figurent notamment la formation initiale et continue, la recherche scientifique et technique ainsi que la valorisation de ses résultats, la diffusion de la culture et l'information scientifique et technique et la coopération internationale.

Le rôle important des enseignants et enseignants-chercheurs qui en découle dans le domaine de l'enseignement tend à s'accroître et se diversifier.

Ainsi, les enseignants « participent à l'élaboration et assurent la transmission des connaissances au titre de la formation initiale et continue. Ils assurent la direction, le conseil et l'orientation des étudiants. Ils organisent leurs enseignements au sein d'équipes pédagogiques et en liaison avec les milieux professionnels. Ils établissent à cet effet une coopération avec les entreprises publiques et privées. Ils concourent à la formation des maîtres et à l'éducation permanente ».

Le contexte dans lequel s'exercent ces activités s'est

fortement modifié, le champ de la mission des universités s'est considérablement élargi. Le public s'est diversifié, ses attentes et ses représentations ont changé et la conception même de l'enseignement a évolué. L'apprenant doit être placé au cœur du système éducatif.

L'intervention des enseignants et enseignants-chercheurs ne se limite plus aux traditionnels cours, TD, TP, de nouvelles tâches ont été dévolues à l'enseignant. La pluridisciplinarité s'est développée et l'introduction des technologies de l'information et de la communication a considérablement modifié le rôle traditionnel de l'enseignant.

Dans le cadre d'une politique de développement de la qualité du service public d'enseignement supérieur, il est nécessaire que les enseignants et enseignants-chercheurs puissent se former au moment de l'entrée dans la profession et tout au long de leur carrière.

L'enseignement est un métier et comme tout métier il s'apprend et il évolue.

Ainsi, tous les nouveaux enseignants doivent pouvoir bénéficier d'une formation initiale destinée à faciliter l'apprentissage du métier d'enseignant.

Au cours de leur carrière, tous les enseignants doivent pouvoir compter sur une réelle possibilité d'adaptation aux évolutions du métier sous forme de modules ou congés de formation.

Ces formations pédagogiques, en vue de s'adapter aux évolutions des savoirs, des savoirs-faire, à la diversité et l'évolution des publics, pourraient être des formations adaptées et construites à partir de situation de travail des enseignants.

Elles devraient s'orienter vers des modes d'apprentissage coopératif à partir de résolution de problèmes rencontrés par les enseignants dans l'exercice de leurs activités.

Les compétences à développer au cours de ces formations initiales et continues, au-delà des savoirs et même des didactiques pourraient être :

- . savoir s'intégrer dans l'établissement et son environnement,
- . connaître et s'adapter aux différents publics et à l'évolution de leurs besoins,
- . se former aux méthodes actives d'apprentissage et de communication,
- . favoriser l'appropriation des méthodes et outils multimédias,
- . acquérir des connaissances transversales telle que l'élaboration et la conduite et la gestion de projets (pédagogique, de recherche, valorisation...),
- . se former à l'évaluation des enseignements et s'approprier les démarches qualité,
- . favoriser le décloisonnement des disciplines,

- . développer l'autonomie des étudiants,
- . favoriser le travail en équipes,
- . valoriser le développement du raisonnement et de l'esprit critique,
- . apprendre aux étudiants la construction personnelle de connaissances.

La mise en œuvre de ces mesures requiert un investissement obligatoire et important des établissements. Certaines initiatives ont déjà été prises par des universités, il conviendrait de les mutualiser, les valoriser et les développer.

Ceci suppose que les universités s'inscrivent dans une logique de gestion prévisionnelle des compétences et élaborent un plan de formation pour leur personnel enseignant et enseignant-chercheur dans le cadre de la politique et du budget de leur établissement.

Les universités pourraient notamment, en fonction des compétences à acquérir s'appuyer :

- . sur les équipes pédagogiques au sein desquelles sont élaborés les projets pédagogiques
- . sur des services ou dispositifs internes existant dans les universités,
- . sur les CIES, services inter-universitaires, intervenant déjà en formation initiale et dont la mission pourrait être élargie.

La mise en œuvre de ces propositions doit être accompagnée d'une reconnaissance institutionnelle des compétences pédagogiques des enseignants et enseignants chercheurs au moment de leur recrutement et de leur investissement pédagogique tout au long de leur carrière.

POSITION DE LA CPU SUR LES MOYENS 2003

MOTION ADOPTÉE EN CPU du 4 JUILLET 2002

Nous entrons dans la période où les premières élaborations de la loi de finances de 2003 vont se discuter dans les ministères. A cette occasion, la CPU, réunie en séance plénière, tient à exprimer les points suivants :

1 - Plusieurs études récentes, nationales ou internationales, soutiennent l'analyse selon laquelle les moyens attribués à l'étudiant, en France, se situent à un rang médiocre, que ce soit par rapport aux autres ordres d'enseignements

nationaux ou aux autres pays européens. Il reste donc nécessaire, en premier lieu, de conforter les moyens attribués à l'enseignement supérieur, en augmentant l'enveloppe globale attribuée aux établissements concernés, de combler l'écart entre DGF théorique et DGF réellement distribuée et de prendre en compte de façon raisonnable les nouvelles charges croissantes (notamment l'amortissement, la diminution des budgets réels d'investissement du fait des dispositions fiscales : TVA, taxe professionnelle, etc.). (*)

2 - En ce qui concerne les priorités entre les trois catégories de ressources habituellement notifiées, la CPU confirme la hiérarchie déjà exprimée quant aux besoins globaux des établissements : 1. tout d'abord les postes IATOS (le plan trisannuel est donc à poursuivre), avec une proportion marquée de postes de catégorie A ; 2. puis les postes d'enseignants chercheurs (plan analogue à poursuivre), en minimisant la proportion de postes d'ATER créés ; 3. enfin l'augmentation de la DGF, telle qu'explicitée plus haut.

3 - En ce qui concerne les modalités de répartition, il semble nécessaire, pour 2003, de maintenir le San Remo actuel, avant d'aller vers un système fondé sur un coût moyen de « l'étudiant environné », donc de maintenir des paramètres tels que redéfinis en 2002 (Commission Laugénie), en intégrant une compensation boursière fondée sur les coûts réels des droits.

4 - Pour les modalités d'attribution des moyens, la CPU préfère que la valeur des seuils de déclenchement permette une redistribution marquée entre établissements, éventuellement avec des plafonds définis, et prenant en compte à la fois les différences absolues et relatives entre potentiel et besoins. La spécificité éventuelle de certains établissements doit être prise en compte dans le cadre d'une partie des moyens réservée à cet effet, gérée par la DES, et dont les attributions finales seront rendues publiques.

5 - Enfin, il est urgent de poursuivre le chantier indemnitaire pour les personnels EN, condition indispensable aux recrutements de qualité dans les années prochaines ; temporairement, une augmentation annuelle de l'enveloppe globale, comme les années précédentes, fournirait les degrés de liberté nécessaires au rapprochement entre corps de l'ASU, des bibliothèques et de l'ITRF quant au montant des indemnités versées.

(*) Les baisses temporaires d'effectifs ne compensent pas, et de loin, les phénomènes suivants : hétérogénéité croissante des publics, coût de la forte professionnalisation des filières.

NOUVELLES MISSIONS DES ENSEIGNANTS- CHERCHEURS RAPPORT DE LA COMMISSION MINISTERIELLE "NOUVELLES MISSIONS DES ENSEIGNANTS- CHERCHEURS"

Le rapport de la Commission, rendu public en octobre 2001, n'a fait, jusqu'à présent, l'objet que d'un rapide commentaire positif lors une conférence de presse de la CPU portant sur la rentrée 2001.

Le groupe transversal « ressources humaines » l'a ensuite étudié et a conclu à la nécessité d'aller vers une modification de l'actuel statu quo relatif aux missions et tâches des enseignants et enseignant-chercheurs.

Cette modification est devenue nécessaire afin de garder une attractivité réelle aux métiers de l'enseignement supérieur, dans la période de fort renouvellement des enseignants qui vient de débiter.

Comme première étape, et afin que ces changements ne soient pas reportés sine die, il propose l'adoption rapide de 3 mesures :

- . Modification du décret statutaire (1984) prévoyant que, dans le service d'enseignement, peuvent être prises en compte des tâches non effectuées en présence des étudiants dont une liste est arrêtée par un arrêté conjoint du MENR et du Ministère des Finances ;
- . Définition, pour ce faire, d'une liste nationale large de type de tâche (encadrement des stages, enseignement à distance, orientation et direction des études des étudiants, valorisation de la recherche...);
- . Prévision d'une enveloppe d'heures-TD à la disposition des universités (hors DGF), d'une valeur nettement supérieure aux primes actuelles (PCA et PRP), et indexée forfaitairement, pour chaque établissement, sur deux paramètres : son nombre réel de postes existants et le différentiel entre ce nombre et la dotation théorique calculée (charges d'enseignement reconnues). Les CA auraient alors la responsabilité d'adopter les équivalences horaires de charges pour les tâches retenues dans la liste par l'établissement.

Par ailleurs, la CPU demande qu'une concertation, à

laquelle elle participerait, soit ouverte sur les autres mesures proposées par le rapport remis.

Motion CPU du 5 juillet 2002.

COMMUNIQUE RELATIF A LA DECENTRALISATION

La Commission Permanente de la Conférence des Présidents d'Université, à l'issue de son séminaire annuel de réflexion les 11 et 12 juillet à l'Université d'Aix-Marseille II, tient dans le contexte actuel à réaffirmer que :

- . les Universités sont des établissements publics tout à la fois nationaux et autonomes. Un tel statut est par nature incompatible avec tout projet de tutelle régionale.
- . les Universités, dans la perspective d'une autonomie renforcée et de la décentralisation annoncée, sont disposées à envisager tout transfert de compétences à leur bénéfice, dès lors que celui-ci s'accompagne du transfert des moyens correspondants.
- . les Universités sont prêtes à intensifier sur une base contractuelle, leur partenariat notamment avec les collectivités territoriales, au premier rang desquelles les régions.

Ces principes sont à la base d'une réelle modernisation du service public d'enseignement supérieur et de recherche.

Motion CPU du 12 juillet 2002.

COMMUNIQUE CONCERNANT LES PERSPECTIVES D'EMPLOIS BUDGETAIRES

La Commission permanente de la Conférence des Présidents d'Université, réunie le **5 septembre 2002**, prenant connaissance par voie de presse des perspectives de créations d'emplois prévues dans le budget de l'enseignement supérieur et de la recherche pour 2003, s'inquiète que les engagements

de l'Etat, concernant les plans pluriannuels de créations d'emplois, ne soient pas tenus.

Elle attire solennellement l'attention sur la dramatique insuffisance des créations d'emplois IATOS qui ne permettra pas de compenser les sous-encadrements les plus flagrants, constatés de longue date.

Elle rappelle la position de la CPU, exprimée le 4 juillet 2002, demandant qu'une priorité absolue soit accordée à la création d'emplois IATOS, avec une forte proportion d'emplois de catégorie A.

BUDGET GLOBAL DES UNIVERSITES

Le groupe de travail « Budget global des Universités » par la voix de son animateur le Professeur Michel Mudry, ancien Président de l'université d'Orléans, a présenté son rapport devant la CPU en séance plénière le **19 septembre 2002**.

Ce document, au travers d'une analyse pertinente des avantages et des difficultés consécutifs à une globalisation du budget de l'université, s'inscrit pleinement dans les travaux de la Conférence des Présidents d'Université sur l'autonomie et alimente les réflexions actuelles sur la décentralisation.

Les échanges très riches qui ont suivi cette présentation ont permis de mesurer l'intérêt stratégique d'une meilleure maîtrise globale des moyens par les établissements.

Ils ont ouvert des pistes de réflexions complémentaires et se sont terminés par une approbation unanime du rapport par les présidents d'universités.

Conclusions du rapport approuvées en CPU le 19 septembre 2002

. Documents consultables sur site aux adresses suivantes :

. La note d'introduction du rapport :
http://www.cpu.fr/Telecharger/Intro_Mudry_budgetglobal.pdf

. Le rapport complet en format rtf (452 Ko) :
http://www.cpu.fr/Telecharger/Rapport_Budget_global.rtf

. Le rapport complet en format PDF (116 Ko) :
http://www.cpu.fr/Telecharger/Rapport_Budget_global.pdf

ANNEXE 2 :

RESUME DES CONSTATS ET PROPOSITIONS DU RAPPORT REMIS EN JUILLET 2001 PAR ERIC ESPERET, PRESIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE POITIERS A JACK LANG, MINISTRE DE L'EDUCATION NATIONALE, AU NOM DE LA COMMISSION :

“ Nouvelle définition des tâches des enseignants et des enseignants-chercheurs dans l'enseignement supérieur français ”

Commission instituée par M. Jack Lang
Ministre de l'Education Nationale

Animée par M. Eric Espéret
Président de l'université de Poitiers

Résumé de l'état des lieux :

. Même si elles étaient évoquées dans la loi de 1984, certaines tâches ont pris une importance nouvelle (temps et coûts) dans les 10 dernières années et ont été rejointes par des missions plus récentes (FOAD, création d'activités issues des résultats de la recherche, par exemple). Par ailleurs, la professionnalisation nécessairement croissante de certaines fonctions de responsabilité (directeurs de composantes, de services transversaux, d'écoles doctorales) nécessite une prise en compte plus directe dans les charges assurées, ce que commence à faire le texte récent sur les directeurs de composantes.

. Le système statutaire de définition des obligations de service a lui-même oscillé entre plusieurs approches, depuis 1968, pour se stabiliser, pour toutes les catégories, sur un volume annuel de 192h. (ou 384h.) ETD en présence d'étudiants. Cette définition admet implicitement que chaque enseignant-chercheur consacre la moitié de son activité à un travail de recherche. Elle constitue par ailleurs la base ministérielle du calcul des charges théoriques que se voit reconnaître chaque établissement (dotation théorique en emplois). Elle n'apparaît malheureusement plus adaptée au métier actuel des enseignants du Supérieur.

. Le système actuel de primes et décharges, bien qu'ayant récemment évolué, ne répond que très partiellement aux changements constatés et aux nécessités d'adaptation dans la conception des services. Ses modalités d'attribution et de convertibilité seulement partielle en décharge de service empêche une adaptation de qualité au fonctionnement des établissements.

. Les pays européens présentent une grande variété de réponses à cette question, depuis la libre négociation globale des charges assurées, entre l'établissement recruteur et l'enseignant recruté, en passant par la définition de fourchettes d'heures de cours, jusqu'à la définition d'un régime unique (cas de la France), national, et ne concernant que l'enseignement en présentiel. Presque tous ces systèmes admettent cependant des modulations de service définies localement.

. Pratiquement tous les établissements, en France, sont amenés à compenser partiellement ces charges nouvelles par des artifices plus ou moins réglementaires (heures supplémentaires, décharges, comptabilisation forfaitaire dans le service), artifices qui font de plus en plus l'objet

de remarques, voire d'injonctions, de la part des instances de contrôle (chambres régionales des comptes, Cour des comptes).

- . Il devient de plus en plus difficile de trouver des « volontaires » pour assurer ces tâches, souvent sans impact réel sur les promotions ou les rémunérations. Les nombreux recrutements à venir (remplacement des départs à la retraite) exigent que le métier d'enseignant dans le supérieur garde une attractivité suffisante. En particulier, il est indispensable que les nouveaux statuts garantissent la disponibilité nécessaire à une recherche de qualité, dès le début et tout au long de la carrière, quand cela correspond aux projets de chacun; c'est d'ailleurs à cette condition que la mobilité des personnels vers l'enseignement supérieur pourra effectivement monter en régime.
- . Tous ces points amènent donc à penser qu'il est urgent de revoir la liste des tâches officiellement (statutairement) prises en compte, afin que la nouvelle définition des services permette de mieux assurer les différentes missions listées.

Propositions faites :

- . Intégration, dans les charges statutairement définies, des tâches nouvelles : FOAD, Suivi individualisé (tutorat, stages, projets tutorés), valorisation de la recherche, responsabilité de filières ou administrative, etc., selon un tableau d'équivalence (volume horaire) établi par l'établissement.
- . Affichage et vote, par chaque établissement de ce tableau d'équivalence des tâches (anciennes et nouvelles), dans le cadre d'une liste définie nationalement, liste comportant éventuellement des fourchettes horaires (minima et maxima autorisés) pour chaque type de tâche retenue.
- . Maintien d'une norme (Référentiel national) relative à la charge statutaire de travail (192h. ou 1600h.), servant de base au contrat individuel de service.
- . Mise en place d'un contrat individuel pluriannuel, entre chaque enseignant et son établissement, avec compensation possible des tâches entre elles, sur la base du tableau d'équivalence évoqué, contrat faisant l'objet d'un bilan et d'une évaluation (instances à préciser).
- . Mise en place d'un CRCT plus souple, plus régulier, avec crédit temps autorisé et compatibilité avec la PEDR.
- . Décharge partielle de service, systématique, pour les enseignants débutants, avec formation

assurée en collaboration avec les CIES.

- . Suppression de la distinction entre TP et TD, dans les secteurs technologiques et scientifiques, avec définition d'une référence unique alignée sur le régime TD actuel.
- . Fongibilité totale (budgétaire) des différentes catégories de primes, permettant indifféremment le paiement, soit de primes, soit d'HC (pour dépassement du référentiel national ou compensation d'une décharge), sous forme d'une enveloppe globale attribuée à l'établissement.
- . Attribution à l'établissement d'une enveloppe complémentaire, forfaitaire (n%, par exemple, de l'équivalent budgétaire de la dotation théorique en postes, modulé par l'écart entre cette dotation théorique et la dotation réelle).

ANNEXE 3 :

CONTRIBUTIONS ADRESSEES A LA CPU POUR LA PREPARATION DU COLLOQUE DE POITIERS

1ère ANNEXE 3 : Contributions de l'Association des Secrétaires Généraux d'Etablissements Publics d'Enseignement Supérieur et de Recherche.

L'association des secrétaires généraux d'établissements publics d'enseignement public souhaite apporter une contribution dans le cadre du colloque que la CPU organise en mars 2003 et qui portera sur le thème de la gestion des ressources humaines.

Pour ce faire, l'association formule des propositions concrètes qui visent à améliorer les conditions dans lesquelles les établissements peuvent développer une politique de gestion des ressources humaines efficace.

Au premier rang de ces propositions figure la nécessité de réintroduire dans le contrat quadriennal un volet emploi digne de ce nom, car une politique de GRH ne peut se conduire que dans la durée et avec un minimum de lisibilité.

L'association n'est pas favorable à l'idée de création d'une fonction publique universitaire, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le nombre de personnels travaillant dans l'enseignement supérieur est assez faible et ne justifie pas de ce fait un traitement particulier qui pourrait rendre encore plus difficile la mobilité professionnelle. Ensuite, il est possible au sein de la fonction publique de l'Etat de faire évoluer les procédures de gestion des emplois, de recrutement, de régime indemnitaire afin de donner aux établissements la souplesse dont ils ont besoin dans le cadre du développement de leur autonomie.

Cependant dans un contexte de déconcentration sur les établissements d'un nombre de plus en plus

important d'actes de gestion, il est indispensable de réfléchir à des structures de mutualisation des compétences que se partageraient plusieurs établissements d'un même site ou d'une même région. La technicité des actes à gérer (recrutement, reclassements, validation de services etc.) risque en effet de mettre en difficulté un certain nombre d'établissement qui se verraient confier des actes de gestion qu'ils ne sont pas en mesure d'assurer techniquement. L'organisation de gestion adoptée par la fonction publique territoriale pourrait à ce titre fournir des pistes de réflexion concrètes.

S'agissant des personnels IATOS, trois chantiers nous semblent prioritaires. Il s'agit de la formation, du recrutement et de la politique indemnitaire. Ils font l'objet des trois fiches jointes. Parallèlement, nous proposons l'adoption de mesures concrètes qui visent à faciliter le développement et l'efficacité d'une politique GRH dans nos établissements :

1. Ouvrir la possibilité de créer dans les établissements un Comité Technique Paritaire (CTP) qui représente l'ensemble des personnels (université, EPST) comme pour les élections aux conseils de l'établissement et qui se prononce sur les conditions générales de travail, distincte de la commission paritaire d'établissement (CPE) siégeant en pré-CAP qui ne gère que les carrières individuelles des personnels IATOS affectés dans l'établissement. L'organisation serait ainsi la suivante : CTP : conditions de travail au sens large, CHS : sécurité, CPE : gestion individuelle. Il conviendrait aussi d'élargir ces instances aux personnels contractuels sur le budget propre des établissements.
2. S'agissant du recrutement des personnels ITRF :
 - . déconcentrer sur les établissements les concours de recrutement de catégorie B ;
 - . créer pour les concours de recrutement de catégorie A une phase d'admissibilité valant inscription pour 3 ans sur une liste de qualification (différente pour les concours externes et internes) et une phase

d'admission par établissement organisée tout au long de l'année en fonction des besoins et des emplois vacants

3. Créer par mutualisation des établissements des centres régionaux chargés d'organiser pour les établissements les concours de recrutement. On pourrait imaginer qu'à l'instar des centres régionaux de gestion de la fonction publique territoriale, d'autres compétences soient confiées progressivement à ces centres (dossiers de retraite, validation des services auxiliaires etc.).
4. Supprimer la distinction entre NBI administratives et Techniques et laisser le soin aux établissements de déterminer dans le cadre d'une enveloppe globale la liste des fonctions admissibles à la NBI.
5. Unifier la périodicité de mise en paiement des indemnités (mensuel).
6. Déléguer aux établissements l'enveloppe indemnitaire globale des personnels IATOS en ouvrant la possibilité d'abonder dans une certaine limite sur le budget de l'établissement à l'instar de ce qui existe pour les primes de charge administrative et de responsabilité pédagogique pour les enseignants-chercheurs.
7. Entériner la possibilité d'attribuer des primes aux personnels contractuels sur budget propre des universités dans un cadre réglementaire général et un dispositif voté par le conseil d'administration.
8. Supprimer l'alinéa 2 de l'article 53 de la loi du 26 janvier 84 qui exclut pour les universités tout recours à des CDI hors SAIC.
9. Déconcentrer sur les établissements d'enseignement supérieur des procédures actuellement réalisées par les rectorats :
 - . procédures disciplinaires pour les personnels IATOS ;
 - . établissement des contrats de travail des personnels non titulaires sur budget de l'Etat ;
 - . notation.
10. Favoriser la diminution du nombre de corps présents dans les établissements

d'enseignement supérieur :

- . fusion des niveaux AST et AGT voire ADJ TECH ;
- . fusion des niveaux AGA et ADJA ;
- . fusion des corps de personnels des bibliothèques de catégorie C voire B dans les corps ITRF de même niveau avec une branche d'activité professionnelle spécifique.

11. Rendre obligatoire la formation (initiale et continue) pour l'ensemble des personnels IATOS, mettre en place un dispositif de reconnaissance des formations effectivement suivies (dans la gestion des promotions par exemple) et favoriser les procédures de validation des acquis de l'expérience.

S'agissant des personnels enseignants-chercheurs, il nous semble que deux directions principales doivent être examinées :

En matière de recrutement, un rééquilibrage entre les pouvoirs attribués d'une part aux commissions de spécialistes et d'autre part aux présidents et aux conseils d'administration restreints devrait être réalisé afin d'assurer de la gestion des emplois aux recrutements une unité politique.

A ce titre deux propositions peuvent être formulées

- . Donner la possibilité aux conseils restreints de modifier l'ordre de classement des commissions de spécialistes dans les concours de recrutement des enseignants-chercheurs.
- . Donner au président de l'université une possibilité de veto motivé sur les décisions des commissions de spécialistes.

Le deuxième axe doit porter sur une redéfinition du service d'enseignement des enseignants-chercheurs et notamment sur une prise en compte des activités de formation exercées en non présentiel.

Parallèlement des mesures spécifiques telles que celles qui sont indiquées ci dessous seraient susceptibles de faciliter les recrutements et les prises de responsabilité au sein de nos établissements :

- . Supprimer les formalités difficiles à réaliser et qui introduisent une grande fragilité juridique dans les actes des établissements tels que la validation du recrutement des vacataires d'enseignement et la validation des services d'enseignement des enseignants-chercheurs par les commissions de spécialistes.
- . Modifier le texte régissant les modalités de recrutement des vacataires d'enseignement et notamment la condition qui prévoit l'exercice

d'une activité principale d'au moins 1000 heures (en raison de la mise en œuvre de l'ARTT cette condition devrait être ramenée à 800 heures soit l'équivalent d'un mi-temps).

. Supprimer l'incompatibilité de la perception de la prime d'encadrement doctoral avec des primes pour charges administratives ou de responsabilités pédagogiques.



GESTION DES ENSEIGNANTS- CHERCHEURS ET POLITIQUE D'ÉTABLISSEMENT

Les personnels enseignants-chercheurs constituent la principale ressource opérationnelle des établissements d'enseignement supérieur. Il est dès lors paradoxal que cette ressource puisse être si faiblement influencée par la politique de l'établissement. Des contraintes de gestion ou réglementaire sont à l'origine de cette situation. Il peut, dès lors, être dégagé quelques pistes pour avancer dans le sens d'une plus grande cohérence.

Articuler la gestion des recrutements avec la politique de l'établissement.

. Le dispositif de recrutement en place depuis 1997, qui repose sur un équilibre entre une phase nationale (qualification) et une phase locale (concours stricto sensu) est globalement satisfaisant. Mais la phase locale privilégie comme seul critère d'évaluation des dossiers la référence aux disciplines, les Commissions de Spécialistes constituant les jurys, sans que le Président de l'Université ait un pouvoir quelconque de vérifier l'adéquation des critères retenus pour la sélection des candidats avec les choix de politique scientifique et pédagogique au niveau de l'établissement. L'intervention de l'établissement peut seulement jouer en fin de course à travers le droit de veto du Conseil d'administration qui a simplement une fonction négative puisqu'il se traduit le cas échéant par le non pourvoi de l'emploi.

. Une solution pourrait résider dans une modification du décret du 6 juin 1984 autorisant, lorsque les caractéristiques de l'emploi au concours le justifient, à ce que le jury soit constitué de manière paritaire par la Commission de spécialistes et le Conseil d'administration restreint. Cette solution ne semble pas poser de difficultés juridiques majeures puisqu'elle peut s'appuyer sur deux précédents :

- la possibilité déjà offerte lorsque la caractéristique d'un emploi renvoie à plusieurs sections du CNU de constituer un jury composé à parité par des représentants des différentes commissions de spécialistes compétentes,
- la possibilité déjà offerte également pour

les emplois à pourvoir dans les écoles et instituts de constituer une commission mixte d'examen des dossiers et d'audition entre la Commission de spécialistes et le Conseil d'école ou d'institut.

Deux autres hypothèses consisteraient à donner soit le pouvoir au conseil d'administration restreint de modifier un ordre de classement rendu par une commission de spécialistes, soit de donner au président un droit de veto motivé sur les décisions de ces commissions.

Service des enseignants-chercheurs et politique de l'établissement

La rigidité de la définition actuelle de service d'enseignement des enseignants-chercheurs à hauteur de 192 heures équivalent TD devant des groupes d'étudiants ne permet pas aux établissements de mettre en œuvre à ce niveau leur choix en matière de méthodes et d'organisation pédagogique qui ne se réduisent plus, depuis longtemps, aux seules séances de cours magistraux, TD, TP. La possibilité d'une prise en compte officielle d'une partie, par exemple 1/3 de service statutaire, sous forme de nouveaux types d'actes pédagogiques : tutorat, encadrement de stages, enseignement non présentiel, création de supports électroniques, semble une nécessité. Il s'agit d'une dimension essentielle de l'autonomie des établissements à l'heure où ceux-ci mettent en œuvre la plus importante réforme pédagogique que le système universitaire a connu depuis un demi siècle.

Régime indemnitaire des enseignants-chercheurs et politique des établissements

La création, il y en a maintenant 15, de plusieurs régimes indemnitaires spécifiques aux enseignants-chercheurs et les adaptations qui y ont été apportées sont des outils importants qui permettent de valoriser l'implication différenciée des enseignants-chercheurs dans les diverses fonctions des établissements.

La globalisation des crédits des primes de charges administratives et de responsabilité pédagogiques d'une part, et leur transfert, via le chapitre 36.11 vers le budget des établissements a donné une souplesse de gestion très appréciable pour mettre en œuvre les priorités de l'établissement. La pleine efficacité de ces dispositifs suppose de lever une série d'obstacles résiduels :

- . la Prime de recherche et d'encadrement doctoral a échappé à la globalisation budgétaire d'une part, et d'autre part, même pour les enseignants-chercheurs le souhaitant, elle n'est pas convertie, en totalité ou partie, en décharge de service.
- . les règles de cumul entre elles et avec d'autres

activités et rémunérations accessoires ne sont pas homogènes. Elles peuvent être simplifiées ou purement et simplement supprimées. Les assouplissements majeurs apportés récemment à la gestion de la PCA et de la PRP démontrent que les établissements ont atteint une maturité en ces domaines et qu'aucune dérive n'a été constatée ..

. de même une certaine rationalisation entre les régimes indemnitaires principaux et d'autres régimes indemnitaires dont peuvent plus ponctuellement bénéficier les enseignants-chercheurs pourrait être recherchée : régime indemnitaire fondé sur des activités spécifiques (décret de 1976, décret de 1985, décrets "intervenants" de 1996, régime indemnitaire des EPST) de manière à éliminer tout risque d'effet pervers.

REGIME INDEMNITAIRE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES IATOS.



Le coût d'une telle mesure, dont l'efficacité serait très importante, est relativement bas. En effet :

- . la mesure ne concernait que marginalement les personnels de bibliothèque pour lesquels la création il y a dix ans d'indemnités de sujétions spéciale et de prime de technicité en complément des indemnités classiques pour travaux supplémentaires a déjà permis d'atteindre un résultat équivalent.
- . les établissements ont pu atteindre des réajustements partiels pour les personnels administratifs du fait de la globalisation des crédits. Le coût d'un ajustement total peut être estimé à environ + 25% des crédits nécessaires pour les administratifs.

L'action dans le domaine indemnitaire est depuis longtemps un outil important de la GRH en direction des personnels IATOS des établissements d'enseignement supérieur. La globalisation des crédits pour l'ensemble des indemnités de toute nature pour tous les personnels IATOS acquise depuis 1998 a eu des effets très positifs. Toutefois, le niveau général indemnitaire –même en tenant compte des augmentations d'enveloppes globales effectives depuis lors- accuse encore des retards importants par rapport à la moyenne de la fonction publique de l'Etat pour des niveaux de fonctions équivalentes. Les moyens utilisés par certains établissements à travers l'utilisation, pour compléter le dispositif sur crédits d'Etat, des trois régimes existant en matière de rémunérations accessoires sur crédits d'établissement (décret de 1976 sur les travaux supplémentaires administratifs et techniques, décret de 1985 respectivement sur les activités de formation continue et sur les activités contractuelles de recherche) sont fragiles juridiquement et complexes à mettre en œuvre.

Le réajustement du niveau indemnitaire est une condition nécessaire à toute action en ce domaine.

Des études sont en cours, à la suite de la mise en œuvre de l'ARTT dans la fonction publique de l'Etat, pour réaliser au niveau central un état des lieux comparatif pour l'ensemble des départements ministériels. Ces comparaisons soulignent le niveau particulièrement bas des primes et indemnités dont bénéficient les personnels IATOS de l'enseignement supérieur, inégalité particulièrement soulignée depuis que tout avantage comparatif en terme de congés et de régime horaire a disparu. L'effort d'ajustement avec la moyenne de la fonction publique doit être poursuivi. Dans cette perspective, un objectif intermédiaire peut être recherché à travers l'alignement de l'ensemble des personnels IATOS sur le niveau indemnitaire des personnels techniques de recherche et de formation. Le niveau de "Primes de Participation à la Recherche Scientifique" (PPRS) pour chaque catégorie est en effet perçu par l'ensemble des personnels comme un niveau raisonnable, même si par rapport à des corps de qualification équivalente dans d'autres ministères, ce niveau est encore relativement bas.

Poursuivre la globalisation avec un transfert des crédits vers une gestion par les établissements

La globalisation acquise en 1998 a donné des marges de manœuvre qui ont été utilisées de manière dynamique par les établissements. Il n'y a plus désormais de rigidité particulière pour la gestion de l'enveloppe "Etat". La rigidité qui demeure réside dans l'étanchéité entre les crédits de l'Etat et les crédits que les établissements consacrent à des indemnités supplémentaires financées sur leur propre budget.

Le transfert des crédits indemnitaires d'Etat vers les budgets des établissements (par inscription de ces crédits sur le chapitre 36.11 du budget de l'Etat) permettrait de faire sauter ce verrou en consolidant les enveloppes "Etat" et "établissements" actuelles. La gestion interne s'en trouverait nettement simplifiée et les surcoûts budgétaires d'un éventuel ajustement général sur les niveaux de PPRS pourraient se voir minorés au moins pour les établissements qui consacrent déjà des ressources propres à cet effet. Un tel transfert, déjà opéré pour les primes de charges administratives et de responsabilité pédagogique des personnels enseignants, n'a posé au demeurant aucune difficulté de mise en œuvre.

Une simplification réglementaire pourrait consacrer définitivement cette évolution vers une politique indemnitaire harmonieuse :

L'existence, malgré la globalisation, de plusieurs bases réglementaires différentes pour les diverses indemnités (IAT, IFTS, IHTS, PPRS, indemnités de sujétions spéciales, primes de technicité, indemnités

de gestion, indemnité de responsabilité, indemnités de charges administratives) rend encore complexe la gestion des dispositifs indemnitaires et peut maintenir des effets pervers.

a. l'unification de ces bases réglementaires dans un régime réglementaire unifié des personnels IATOS rendrait totalement lisibles les politiques indemnitaires d'établissement. Pour que cette simplification n'offre plus aucune aspérité, cette unification devrait également intégrer les trois décrets concernant actuellement les régimes indemnitaires financés sur crédits d'établissement.

b. un traitement spécial mériterait toutefois d'être maintenu s'agissant de la nouvelle bonification indiciaire. En effet, la NBI est le seul régime indemnitaire fonctionnel ayant un effet-retraite, ce qui, dans le contexte actuel, est loin d'être négligeable. Toutefois, l'étanchéité des actuelles dotations de NBI entre NBI administrative, NBI technique, NBI orientation, NBI accueil... est une contrainte qui empêche une utilisation optimale de ce dispositif. Une mesure à coût nul pourrait consister à fongibiliser ces différentes dotations sous forme d'une allocation globale de points indiciaires et d'un nombre plafond de bénéficiaires par établissement serait un instrument supplémentaire de mutualisation des dispositifs d'incitation financière en direction des IATOS.

LA FORMATION DES PERSONNELS IATOS DANS LES EPSCP



Depuis plusieurs années, l'Association des SGEPEs, en collaboration étroite avec le Ministère de l'Education nationale et la CPU, s'est fortement investie dans le chantier, à ses yeux prioritaire, de la formation des personnels IATOS. A un moment crucial dans l'évolution des établissements d'enseignement supérieur, le défi de l'autonomie ne pourra être relevé qu'à la seule condition de renforcer le niveau technique moyen des personnels affectés à leur gestion, et plus particulièrement au niveau de l'encadrement.

Le choc démographique des dix années à venir, les conséquences prévisibles de la LOLF, les effets d'une décentralisation accrue, tout concourt à l'émergence d'une nouvelle gestion des ressources humaines, au cœur de laquelle se situe nécessairement la formation. Force est de constater en effet qu'aujourd'hui, les fonctions principales de gestion peuvent être assurées par des personnes de statuts extrêmement différents (SGEPES, SGASU, CASU, APASU, IGR, IGE, contractuel etc...) c'est la raison pour laquelle nous préconisons une approche de la formation, non plus statutaire, non plus par corps, mais par filières de métiers et par compétences.

Dans la mesure où ces réflexions auront obligatoirement un impact sur le recrutement des futurs agents publics, il est important de définir de véritables parcours de formation, tant initiale que continue, et de renforcer le caractère managérial de ces formations, qui doivent devenir qualifiantes. Pourquoi ne pas envisager par exemple de lier les promotions à la mise en place d'une validation des acquis de l'expérience ? La gestion d'un établissement d'enseignement supérieur est à la base d'un métier, celui de « gestionnaire manager », qui doit faire l'objet d'une véritable reconnaissance au sein de la fonction publique, comme c'est déjà le cas dans la fonction publique hospitalière par exemple.

Développer l'attractivité de ces filières, définir de véritables plans de carrières, favoriser la mobilité entre les filières et entre les trois fonctions publiques, autant d'objectifs qui reposent sur une donnée essentielle : des personnels mieux préparés à exercer

des fonctions nouvelles dans un environnement administratif en plein bouleversement.

Si la formation continue doit être développée, nous y reviendrons, la formation initiale, liée au recrutement et à l'adaptation à l'emploi doit, elle aussi, être entièrement repensée. Elle doit être plus courte, notamment en dispensant les titulaires de certains diplômes et en prenant en compte l'expérience professionnelle. Leur contenu doit être moins académique et plus adapté à l'exercice des missions. C'est donc dans le contexte de la nouvelle Direction de l'encadrement, effective en février 2003, que vont désormais se poursuivre les réflexions antérieurement engagées par la CPU et l'Association des SGEPES avec la DPATE depuis 2002 sur la formation des personnels d'encadrement des établissements d'enseignement supérieur.

Un travail important de défrichage a été mené : il doit impérativement être poursuivi.

L'évolution de nos établissements a eu, en effet, parmi d'autres conséquences, de mettre en exergue quelques secteurs d'activités dans lesquels, à côté des élus, l'encadrement administratif joue un rôle déterminant dans la réalisation (ou l'absence de réalisation) de projets.

Outre les fonctions remplies par le secrétaire général, et son ou ses adjoints lorsqu'il(s) existe(nt), on peut considérer que les fonctions de chef des services financiers, de responsables de la gestion des ressources humaines, des activités pédagogiques et la logistique immobilière, des affaires juridiques, des activités de valorisation, voire des relations internationales, sont des fonctions essentielles au bon fonctionnement d'un établissement et nécessitent un niveau de compétences professionnelles particulièrement important. C'est la raison pour laquelle quatre groupes de travail ont été constitués sur ces métiers en vue d'élaborer les référentiels correspondants. Le Comité de pilotage créé l'année dernière entre les différents acteurs concernés doit aujourd'hui les valider.

Il nous apparaît aujourd'hui indispensable que les personnes qui accèdent à ces fonctions dans nos établissements, reçoivent elles aussi une formation adaptée, tant il est vrai que le principe de fonctions généralistes exercées indistinctement par l'un ou l'autre nous paraît de moins en moins pertinent.

Cette formation doit être concrète et s'étaler probablement sur l'année qui suit la prise de fonction. Elle pourrait, en accompagnement des fonctions dans l'établissement, recouvrir des axes différents tels que :

- . des périodes de regroupement pour suivre des enseignements incontournables à tout cadre exerçant dans l'enseignement supérieur,
- . l'inscription à des modules de formation professionnelle proposés par des établissements,

- . la création de référents professionnels reconnus qui accepteraient de jouer pendant une année un rôle de « tuteur ».

La mise en place de telles formations nécessiterait au préalable la réalisation de bilans de compétences individualisés destinés à adapter la formation aux besoins de chacun.

Ce type de formation doit à l'évidence être diplômant, voire, proposé aux cadres qui n'exercent pas encore ces fonctions mais qui souhaitent s'y préparer en vue de postuler sur un emploi ou un poste particulier. Cette évolution est extrêmement importante. Elle s'inscrit dans la logique de constitution d'un vivier de recrutement et de développement de la mobilité professionnelle. Elle réaffirme de plus l'idée qu'un cadre doit se préparer avant d'exercer certaines fonctions.

Il prendrait la forme d'un DESS co-habilité par une Université « support » et par la future « Ecole de formation de l'encadrement » envisagée par le Ministère et qui assurerait en partie l'ingénierie du projet.

Il nous paraît essentiel toutefois de ne pas exclure du jeu d'autres opérateurs potentiels comme l'AMUE, qui remplit un rôle précieux de facilitateur d'échanges d'expériences et a constitué des réseaux de compétences aisés à mobiliser.

Un recensement des modules universitaires disponibles sur le marché a eu lieu et a permis de dégager de nombreuses pistes de travail : il ne s'agit donc pas en l'espèce de tout « réinventer » mais de mieux valoriser l'existant.

Il conviendra enfin d'organiser cette nouvelle formation selon les normes actuelles de la formation des adultes impliqués dans une vie professionnelle souvent chargée, et d'y prévoir une utilisation judicieuse des technologies nouvelles (formation ouverte et à distance). Toutes ces réflexions doivent mener à la construction rapide d'un (ou de quelques) prototype à expérimenter rapidement sur les métiers précédemment définis.

Il apparaît par ailleurs essentiel de rapprocher la réflexion menée pour les cadres supérieurs d'une réflexion plus globale sur l'ensemble des personnels IATOS et notamment ceux qui sont gérés par la nouvelle Direction de la politique de modernisation de l'administration, ne dépendraient pas statutairement de la nouvelle Direction des personnels d'encadrement.

La réussite de ce chantier est un enjeu fondamental pour la poursuite du développement de nos établissements.

LES CONCOURS DE RECRUTEMENT DES PERSONNELS INGÉNIEURS ET TECHNICIENS DE RECHERCHE ET DE FORMATION (ITRF)



1. Le contexte

Le recrutement des personnels ITRF se situe dans le cadre de la fonction publique de l'Etat et doit concilier :

- . les grands principes statutaires du recrutement, en particulier l'égalité de traitement des candidats,
- . le souhait des établissements de maîtriser leurs recrutements en accord avec leur autonomie,
- . l'efficacité du recrutement : qualité des lauréats et adéquation à la diversité des métiers, procédures permettant de pourvoir les emplois dans les délais requis.

L'évolution des modes de recrutement notamment pour la catégorie A des corps de l'ITRF est positive. Néanmoins depuis deux ans le dispositif n'a pas permis de pourvoir les emplois en début d'année universitaire (1er février 2003 pour la session 2002), et il en sera encore ainsi en 2003, non seulement en raison de la mise en œuvre de la phase locale des concours de catégorie A qui augmente le nombre de concours, mais également de l'augmentation prévisible du nombre d'emplois à pourvoir (effet démographique) et de candidats (ce qui va plutôt dans le bon sens).

On est ainsi passé de :

719 concours et 2 068 emplois en 2001 à 1 518 concours et 2 734 emplois en 2002,
13 888 inscrits en 2001 à 43 481 en 2002.

Il est devenu crucial de renouer rapidement avec une périodicité du recrutement satisfaisante, tout en explorant toutes les possibilités de rendre ce recrutement performant.

2. Les problèmes rencontrés

. Organisation

Les établissements, organisateurs et affectataires, ont rarement la capacité à absorber dans d'excellentes conditions les exigences de l'organisation. Il s'agit de mettre en œuvre des procédures exigeant technicité et sécurité, or les personnels en charge de l'organisation le font à côté d'autres activités de gestion des personnels, ce qui ne va pas dans le sens de l'indispensable professionnalisme.

De plus le nombre d'établissements organisateurs est insuffisant au regard du nombre de concours à organiser. Cependant augmenter le nombre d'établissements organisateurs revient à augmenter la dispersion des moyens et des compétences et revient in fine à augmenter les risques de retard..

Enfin, la charge financière de l'admission en catégorie A pèse entièrement sur les centres affectataires.

. La composition des jurys

Compte tenu du nombre de phases d'admission en catégorie A les experts, en nombre insuffisant, ont été particulièrement sollicités. Cela a conduit à organiser le calendrier en tenant compte de leur disponibilité réduite, et donc à allonger les délais.

De plus, il a été souvent difficile de mettre en œuvre la parité hommes/femmes.

. Le déroulement

Les jurys d'admission en catégorie A ont déploré l'insuffisance des informations mises à leur disposition sur les candidats (seulement un CV s'il avait été demandé au préalable).

Les candidats ont regretté de ne pas toujours avoir pu disposer d'une fiche de poste, ou ont déploré les difficultés rencontrées pour l'obtenir.

Le nombre de candidats déclarés admissibles a été souvent considéré, soit comme excessif (jusqu'à une centaine pour un emploi), soit comme notoirement insuffisant.

Certains candidats avaient demandé une équivalence de diplômes ou une reconnaissance d'expérience professionnelle : trop souvent le résultat n'était pas connu lors de l'admission, ce qui a pu conduire à écarter par prudence de bons candidats dont on n'étaient pas assuré de la nomination à l'issue du concours.

Il a été également noté et déploré que la reconnaissance d'une qualification professionnelle équivalente au diplôme requis ait pu être accordée à des agents en activité dans le corps inférieur, n'ayant d'ailleurs pas le nombre d'années requises pour présenter le concours interne, alors que ce dernier est destiné à assurer normalement leur promotion.

3. Propositions d'évolution

. Modalités

Pour les concours de catégories A :
En s'inspirant de ce qui existe déjà pour les enseignants-chercheurs :

- . Phase nationale de qualification (admissibilité ?) dans une BAP et un emploi-type : établissement d'une liste de qualification valable pour une certaine durée (3 ans ?) à partir d'un dossier et (si nécessaire ?) d'un entretien.

- . Phase locale d'admission qui pourrait être organisée tout au long de l'année en fonction des besoins : les qualifiés devant être systématiquement informés des recrutements (égalité des candidats).

L'établissement d'une liste valable plusieurs années, et qui doit être limitée, suppose la mise en œuvre d'une véritable gestion prévisionnelle des emplois. Il importe que les jurys de qualification disposent d'éléments prospectifs.

Pour les concours de catégorie B : il paraît indispensable d'en déconcentrer l'organisation sur les établissements car leur organisation au niveau national et son corollaire, l'affectation au niveau national est incompatible avec les niveaux de responsabilité et de rémunération proposés aux lauréats notamment pour les concours internes. L'organisation nationale des concours de catégorie B est anachronique au regard des décisions de déconcentration qui ont déjà été prises par ailleurs pour d'autres corps de fonctionnaires IATOS ou enseignants.

En termes de calendrier, sans négliger la difficulté de mise en œuvre de ces propositions, il faudrait envisager que puissent être traités séparément les emplois vacants et les emplois créés (connus au mieux seulement fin décembre).

Pour ce qui concerne l'admission à concourir, il est urgent de lever l'ambiguïté de la reconnaissance de l'expérience pour les candidats déjà en fonctions et qui deviennent de faux externes dès lors qu'il bénéficient d'une validation. En fait, pour les agents fonctionnaires souhaitant présenter un concours externe il existe la solution de la validation des acquis et de l'expérience (VAE) qui doit être développée dans le cadre de la formation des personnels.

. Organisation

Dans un premier temps il importe de persuader davantage d'établissements de prendre en charge l'organisation de concours.

Pour la suite et très rapidement, il convient de créer des structures de mutualisation chargées d'assurer le

support technique de l'organisation des concours. C'est la condition pour que l'organisation des concours, chronophage et exigeante professionnellement, cesse d'interférer avec les opérations classiques de gestion des personnels même si l'ensemble de ces opérations sont intimement liées.

Ces structures pourraient ensuite se voir confiées d'autres tâches de gestion pour le compte des établissements telles que la gestion des validations de services auxiliaires ou l'établissement des dossiers de pension, à l'instar de ce qui se pratique déjà en matière de gestion des personnels de la fonction publique territoriale.

La professionnalisation concerne également les services du ministère : une cellule doit être créée qui soit capable d'être l'interlocuteur des établissements.

Le recrutement des experts doit être amélioré aussi bien quantitativement que qualitativement. La formation des membres de jury doit être assurée (pilotage national ?).

Pour le traitement des données, il est essentiel de réfléchir à l'utilisation judicieuse des technologies de l'information et de la communication. L'inscription des candidats doit être entièrement numérisée afin de permettre (conditions à définir dans le respect de la réglementation) que les établissements affectataires accèdent au dossier du candidat afin d'assurer l'information du jury d'admission. Il doit en être de même de l'information à destination des candidats (fiches de postes, tous éléments pouvant éclairer le choix...).

Plus globalement il est important qu'un effort soit accompli pour faire connaître et valoriser les métiers de l'enseignement supérieur. Cela implique un travail de communication en commun, ministère et établissements.

Bien entendu, il reste à lever un certain nombre d'obstacles, en particulier juridiques, afin d'aller dans le sens proposé. Toutefois, dans un contexte d'évolution des services publics, il importe de saisir l'opportunité offerte en présentant le chantier des recrutements de personnels ITRF comme un banc d'essai de la modernisation de la fonction publique de l'Etat.

2ème ANNEXE 3 : CONTRIBUTION DU SYNDICAT NATIONAL DU PERSONNEL TECHNIQUE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

PREMIÈRES RÉFLEXIONS DU SNPTES-UNSA

Remarques préliminaires.

Ce document ne se propose pas d'être une « réponse » à l'ensemble complexe de questions ouvertes par le biais du colloque. Nous voulons cependant, sur les sujets à nos yeux parmi les plus importants, apporter un éclairage syndical sur la base des positions traditionnelles que nous défendons. Nous serons ensuite à même d'affiner nos réactions, mais aussi nos propositions, à la lumière des travaux du colloque et en prenant en compte nos propres débats internes.

Pour le SNPTES il est clair que les réflexions autour des missions, des fonctions et donc de l'avenir des personnels qu'il représente, s'inscrivent dans le cadre strict que représentent les garanties statutaires attachées à la Fonction Publique de l'Etat. Ceci ne signifie pas, pour autant, que ce cadre ne soit pas susceptible d'être l'objet d'aménagement ou de rénovation.

Cet aspect ainsi que les missions des personnels ITARF sont particulièrement bien précisés dès l'article 1° du décret statutaire les régissant (décret 85-1534 du 31 décembre 1985) : « Ces personnels sont des fonctionnaires régis par les dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat.

Ils concourent directement à l'accomplissement des missions de recherche, d'enseignement et de diffusion des connaissances et aux activités d'administration corrélatives. »

Il nous semble donc patent que la question relative aux missions des personnels connaît ainsi une réponse particulièrement claire même si nous pouvons admettre que lesdites missions puissent être précisées.

Atelier : « autonomie des établissements, métiers et missions des personnels »

Les métiers des personnels IATOSS se sont certes modifiés ces dernières années. Ils ont, en cela, suivi l'évolution constatée dans tous les secteurs de la vie professionnelle. D'autre part la massification importante qu'a connue l'enseignement supérieur depuis les années 80 a également très largement

modifié la donne. Les évolutions ainsi constatées ont été plus ou moins prises en compte. Dans le domaine de la recherche, grâce à la loi d'orientation et de programmation de juillet 1982, ont été, en quelque sorte, « créés » les ITA, personnels de recherche titulaires dont les dispositions statutaires dérogeaient sur de nombreux points au Statut général de la fonction publique de l'Etat. Un des aspects les plus originaux de ces statuts, qui furent ensuite appliqués fort logiquement aux personnels homologues du sup. : les ITARF, est précisément la référence à des métiers, identifiés par branches et spécialités professionnelles. Ce référentiel a été complètement refondu à la suite d'un long travail d'expertise pour aboutir à la mise en œuvre d'un outil complexe dont il n'est sans doute pas neutre de rappeler ici quelques caractéristiques.

Le référentiel BAP :

Plusieurs points méritent d'être soulignés. Il apparaît comme globalement satisfaisant avec cependant quelques réserves.

- il commence à dater un peu, d'où la revendication du SNPTES de mettre en place sans délai l'Observatoire des métiers pourtant réglementairement prévu. Il serait alors possible de faire procéder sans trop tarder à un « toilettage » des différentes BAP afin de corriger les incohérences qui sont apparues à l'usage, de supprimer éventuellement quelques spécialités désuètes, d'en rajouter certaines.

- en outre le système REFERENS n'a en rien réglé les problèmes de la « dualité » administrative puisque, en créant une BAP soit disant réservée aux métiers d'administration exercés par les personnels ITARF, on a, non seulement « institutionnalisé » cette dualité, mais on a, et c'est tout aussi problématique, en quelque sorte privé de nombreux agents ITARF de toute référence effective à une spécialité de cette BAP I, puisqu'ils avaient la mauvaise idée d'exercer un métier « interdit ». Le fait que les personnels ASU ne soient pas, eux, gérés par référence à un système équivalent crée une sorte d'incohérence bien réelle et qui ne facilite vraisemblablement pas la mise en œuvre d'une vraie politique de gestion de ressources humaines dont, pourtant, tellement de responsables paraissent rêver !

. par ailleurs, le référentiel commun a permis d'adapter les niveaux des nouveaux recrutements aux évolutions technologiques (flux des entrants). Cependant des fonctions de même nature sont exercées par des agents en activité appartenant à un corps inférieur à ce niveau de recrutement (stock). Ces derniers ne se retrouvent pas dans REFERENS. Cette situation est génératrice d'incompréhension et de frustration. Il devrait y être mis un terme rapidement.

. enfin le fait que le système REFERENS soit applicable à l'ensemble des ITA qu'ils appartiennent aux EPST ou aux EPSCP est incontestablement positif. Il semble même que toutes les conséquences de cette caractéristique n'aient pas encore été tirées.

A propos des différents niveaux et des grandes familles de métiers

La situation actuelle des recrutements dans l'enseignement supérieur nous inquiète. Nous ne nous livrerons pas ici au traditionnel discours sur la pénurie récurrente de moyens. Il est connu et admis même si les solutions tardent à venir. Nous voulons simplement relever deux caractéristiques de ce qu'est l'emploi IATOSS en général.

D'abord il est patent qu'il existe une volonté claire de favoriser la création d'emplois de haute qualification au détriment de ce qui relève des corps de catégorie C fonction publique. On peut se féliciter d'une telle orientation après tout représentative des nécessités manifestées par le milieu. On ne doit pas cependant oublier que les corps de catégorie C représentent des niveaux de qualification et des niveaux de compétence absolument indispensables au bon fonctionnement du service public. Or il semble évident, aujourd'hui, dans la parfaite continuité de ce qu'a déjà mis en œuvre le CNRS, que la disparition progressive des corps de catégorie C est programmée ! Nous ne l'admettons pas. Non seulement les missions traditionnellement dévolues aux agents concernés n'ont pas disparu dans nos établissements -cela se saurait- mais elles se sont, comme l'ensemble des missions, complexifiées. On voit donc de plus en plus de recours à l'externalisation ou au travail précaire pour permettre un fonctionnement normal des universités. Le dernier avatar connu de cette politique est la transformation, par la loi de finances 2003, de 1000 emplois de catégorie C en 700 emplois de catégorie A et B. Certes l'opération apparaît comme tout à fait positive du simple point de vue requalification, mais il ne faut pas perdre de vue qu'elle se traduit aussi et d'abord par la perte de 1000 emplois de catégorie C et par une perte nette, en terme de potentiel d'agents, de 300 emplois. Encore quelques exercices budgétaires de la même eau et on aura tout loisir de mesurer les conséquences on ne peut plus fâcheuses de ce genre de pratique.

Cette politique à courte vue ne prend pas en compte la réalité du terrain, car au delà de tâches considérées comme subalternes, il existe une véritable continuité des fonctions qui brise les cloisons catégorielles. Les agents de catégorie C représentent ainsi un vivier avec un savoir-faire remarquable. Une telle politique, si elle devait se pérenniser, ouvrirait, à terme, des brèches impossibles à combler même en faisant appel à l'externalisation de ces fonctions. Il s'agit en effet souvent de métiers peu répandus, ou de techniques à la mise en œuvre fort coûteuse.

Le CNRS, nous l'avons déjà signalé, a conduit une telle politique. Il n'a pu le faire que parce qu'il existait, dans les équipes mixtes de recherche, des personnels équivalents issus du sup. Qu'advient-il demain si l'opération de « liquidation » des C se poursuit ?

Dans cet esprit la réforme des BAP n'a absolument pas pris en compte la filiation des activités techniques débouchant sur une réelle homogénéité inter-catégorielle (mise à mal d'ailleurs par les CAPA).

Nous considérons donc qu'il n'est de bonne politique de l'emploi qu'équilibrée c'est à dire prenant en compte l'ensemble des niveaux de qualifications comme l'ensemble des filières professionnelles. C'est pourquoi nous voulons rappeler que, pour importants qu'ils soient, les problèmes ne touchent pas que les recrutements dans la filière administrative. En effet c'est bien à l'ensemble des filières et métiers qu'il convient de s'intéresser.

La mise en œuvre de la LOLF

Bien que nous en soyons pour l'instant réduits à émettre surtout des hypothèses, la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances va profondément modifier le paysage budgétaire dans les universités. En particulier il ne nous a pas échappé que ces nouvelles dispositions législatives peuvent largement concourir à la mise en place du « budget global » dans les établissements.

Nous avons ainsi bien conscience que, pour une assez large mesure, tout ce qui a trait aux dépenses de personnels va s'en trouver affecté. C'est d'ailleurs une des raisons qui nous font considérer le traitement en masse indiciaire globale avec une réserve extrême. A l'heure actuelle nous ne pouvons donc que refuser cette option, faute d'avoir les garanties statutaires suffisantes pour, éventuellement en admettre certains aspects. Nous aurons à revenir sur cette question. Elle est réellement au cœur du débat.

Atelier « Modes de recrutement, évaluation, promotions, formation, régimes indemnitaires, etc. : GRH et personnels de l'enseignement supérieur

Nous voulons nous contenter de rappeler ici quelques unes des caractéristiques essentielles de notre « fond de doctrine » sur certains des points abordés dans cet atelier.

Modes de recrutement

Cette question fait l'objet d'un groupe de travail au niveau de notre syndicat. Les premières conclusions et propositions ont été adoptées en janvier dernier par nos instances et rendues publiques. (cf. document joint). Nous pouvons aussi rajouter que nous considérons que l'organisation de concours communs EPST-EPSCP serait utile dans le contexte actuel. C'est d'ailleurs là une des conséquences élémentaires de l'existence d'un référentiel commun. (cf. supra)

Evaluation

Ce point a fait l'objet de nombreuses propositions du SNPTES. Pour ne pas allonger le propos rappelons notre combat pour la mise en place effective de la CPE dans les établissements, ainsi que notre contribution active à la réalisation pratique des dossiers de carrière des agents ITARF. En bref le mot évaluation ne nous effraie pas...même si, évidemment des progrès sont toujours possibles. De plus il serait sans doute utile de rouvrir le dossier touchant à ce que l'on appelle entretien annuel d'activité ou entretien professionnel individuel.

Promotions

Vaste problème ! Pour nous il a trait aussi bien à l'existence fondamentale de la CPE qu'à la manière de fonctionner des Commissions Administratives Paritaires.

Là encore quelques rappels de nos positions :

- . Il la CPE est un outil indispensable comme nous l'avons souligné déjà à propos de son rôle en matière d'évaluation.
- . nous sommes radicalement opposés à la déconcentration de la gestion des carrières individuelles des agents de catégorie C. Cette mesure est génératrice d'injustices, coûteuse, totalement inadaptée aux spécificités du sup.
- . nous considérons que le fonctionnement des CAP nationales pourrait être amélioré, même si des progrès ont été opérés lors des dernières sessions. Nous déplorons cependant que le « fait majoritaire » n'y soit pas mieux pris en compte, puisque nous devons parfois constater que des organisations syndicales minoritaires imposent leurs avis contre toute logique. La démocratie doit aussi s'appliquer quand il s'agit de représenter les agents...ou alors une CAP devient rapidement une simple chambre d'enregistrement de décisions prises ailleurs.
- . nous sommes résolument opposés à toute notion de barème intervenant dans les critères à retenir pour une inscription sur liste d'aptitude ou au tableau d'avancement.

. nous n'avons jamais été effrayés par l'expression « avancement au mérite », dès lors que sont fournies de vraies possibilités de contrôle et de fonctionnement de la CPE.

Formation

Autre sujet d'importance. Le SNPTES, ayant été à l'origine de la création d'une ligne budgétaire propre à la formation continue des personnels, suit toujours avec le plus grand soin tout ce qui s'y rattache, qu'il s'agisse des crédits consacrés, de l'élaboration des plans de formation ou du respect des droits individuels des agents. Il devient alors banal de constater qu'une extrême hétérogénéité existe d'un établissement à un autre.

On doit aussi noter à ce propos l'importance des conséquences des opérations de VAE dans un futur proche.

Une stratégie promotionnelle doit prendre en compte tous les aspects de la formation. Tout ce qui valorise l'agent valorise le service. Une synergie des moyens entre les différents organismes de recherche et établissements du sup. devrait permettre la mise en place d'un plan de formation plus large, plus technique, en prise directe avec la réalité du terrain.

Régimes indemnitaires

Nous sommes absolument opposés à la politique actuelle de globalisation des régimes indemnitaires. C'est la pire des réponses à une excellente question. Nous dénonçons notamment les opérations de « fongibilité » telles qu'elles sont conduites. Leur légalité est fort loin d'être avérée et elles ont souvent pour corollaire, non seulement de mal répondre à un souci légitime, mais aussi d'opposer des catégories de personnels les unes aux autres. En matière de « gestion » de ressources humaines, on peut rêver mieux !

Nos principales propositions

Elles s'articulent autour de 4 axes :

- . **Une indispensable réforme statutaire :** Les statuts ITARF ont 20 ans. Ils doivent être revus de manière fondamentale. Le SNPTES a développé lors de son dernier congrès les grandes lignes de ce que pourrait être une nouvelle architecture statutaire :
 - . 2 corps de catégorie C
 - . 1 corps de catégorie B mais à grade unique
 - . 2 corps de catégorie A
- L'ensemble de cette nouvelle architecture s'accompagne d'une revalorisation importante des carrières afin de tenir compte de l'augmentation de la technicité et de la complexification des tâches.

. La nécessaire réforme de la composition et du rôle de la CPE

Cette instance indispensable devrait fonctionner mieux. Nous avons fait des propositions en ce sens aussi bien pour ce qui concerne sa composition que ses attributions. Il n'est en effet pas équitable de vouloir faire fonctionner la CPE sous forme de « CTP » alors qu'il existe un grave déséquilibre structurel dans la manière dont elle est composée. Pour parler simple : les agents les plus nombreux (les ITARF) y sont les moins bien représentés ! Comment s'étonner alors si des conflits existent ici ou là...surtout dès lors qu'il s'agit de s'intéresser aux régimes indemnitaires et à leur sinistre fongibilité.

Nous considérons ainsi que la CPE ne peut être confondue avec un CTP dont la composition et les attributions sont fixées réglementairement d'une manière radicalement différente. Nous réclamons alors la mise en œuvre d'un vrai CTP dans les EPSCP, instance dont nous ne voyons vraiment pas pourquoi elle ne s'appliquerait qu'aux seuls IATOSS.

La révision du référentiel BAP

Nous l'avons déjà précisé : des pans du système REFERENS sont à revoir, avec, évidemment, une particulière attention portée à l'existence, à nos yeux incohérente, de deux BAP (H et I) réservées aux missions d'administration.

La création rapide de l'Observatoire des métiers est requise afin de procéder à l'analyse des besoins au regard de l'évolution des métiers concourant ainsi à une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Mettre un terme à la gestion académique des corps de catégorie C

C'est une hérésie, nous le disons depuis l'origine. Nous revendiquons donc le retour au niveau national de la gestion collective des carrières des collègues de catégorie C (liste d'aptitude et tableau d'avancement). En revanche nous sommes parfaitement en accord avec la déconcentration, au niveau de l'établissement, des opérations de gestion touchant aux mesures spécifiques relatives à la carrière individuelle de ces agents (avancement d'échelon, classement, arrêtés autorisant divers congés...).

Ces CAPA prennent mal en compte la diversité des métiers, brisent la réalité fonctionnelle et sapent l'architecture inter-catégorielle propre aux statuts des ITA.

Pour reparler de la masse indiciaire globale

Nous l'avons déjà souligné c'est peut-être à nos yeux la question essentielle. Si nous avons tenu à bien marquer nos réserves nous n'entendons pas pour autant refuser ou fuir le débat. Il ne nous a pas échappé, qu'au delà des considérations déjà évoquées à propos de la LOLF, ce mode d'approche pour la gestion des carrières des personnels pourrait présenter des aspects positifs et intéressants. Nous savons bien l'importance que revêt de plus en plus aujourd'hui le facteur de proximité dans les relations entre les êtres, et entre les êtres et les institutions. Dans cet esprit nous n'ignorons pas, bien sûr, l'intérêt porté par nos collègues à un vrai rapprochement des lieux de décisions des lieux d'application. Après tout l'aspect GRH entre bien dans ce type de considérations. C'est d'ailleurs pourquoi nous souhaitons en débattre mais à la condition pour nous absolue que certaines de nos propositions soient prises en compte d'une manière forte :

- . les statuts actuels appliqués aux personnels ITA ne présentent pas les garanties suffisantes. Ils doivent être revus.

- . la CPE, qui deviendrait alors l'instance majeure dans la démarche, ne peut rester en l'état.

Un constat s'impose. Nous avons emprunté la voie de l'atypisme dans une fonction publique apparaissant souvent comme particulièrement jalouse de préserver son monolithisme. Nous représentons ainsi une sorte de laboratoire d'idées et d'expériences en matière de gestion. Mais tout changement doit s'accompagner d'un minimum d'adhésion de la part des agents à qui il est sensé s'appliquer. Cela passe donc par une évolution des mentalités. Trop souvent des décisions sont prises sans donner l'impression d'en avoir mesurer véritablement les enjeux et les conséquences. De ce point de vue l'exemple de la mise en œuvre des CAPA apparaît comme caricatural. Nous exigeons d'être les acteurs de notre destin professionnel. Evoluer ? oui, mais avec notre participation et dans la reconnaissance effective du « fait ITA ».

Sous ces deux conditions impératives et incontournables le SNPTES est prêt à discuter d'une nouvelle donne dans la manière de gérer et de traiter les questions relatives aux personnels qu'il représente majoritairement dans l'enseignement supérieur : les ITARF.

Choisy le Roi, le 24 février 2003

3ème ANNEXE 3 : CONTRIBUTION DE LA CGT



N/Réf.MCC.REX/n°3694

Montreuil, le 24 février 2003

Marie-Claude CHARRIER

M. KAPLAN
Deuxième Vice-Président de la
Conférence des Présidents
d'Universités

Monsieur le Vice-Président,

J'accuse réception des premières réflexions de la Conférence sur l'évolution des métiers IATOS accompagnées d'une proposition de grille d'analyse, élaborées dans le cadre de la préparation de votre colloque de mars 2003, à Poitiers.

Nous avons porté grande attention à ces deux documents, ainsi qu'à l'ensemble de vos positions. Ce que nous en retenons c'est que les questions que vous posez sont très proches de celles que posent le Ministère et très marquées par les modifications structurelles que notre société va vivre avec la Réforme de l'Etat, la décentralisation et la construction de l'espace européen de l'Enseignement Supérieur.

Rien de bien étonnant dans cela, je vous le concède, mais rien qui puisse être débattu de manière consensuelle, loin des préoccupations des personnels enseignants et IATOS. Pour ce qui nous concerne, nous pensons qu'il n'est pas pertinent de traiter les personnels selon cette distinction. Nous participons tous aux missions, certes de manière spécifique mais en complémentarité. J'ajoute que nous le faisons avec le même souci d'assurer aux étudiants et usagers un service public de qualité et de bonnes conditions d'études.

.../...

nouvelle adresse email de la FEREC SUP : ferc-sup@ferc.cgt.fr

Il est vrai que, à un moment T, des déclinaisons particulières peuvent être nécessaires, encore faut-il s'interroger sur les spécifications : un enseignant-chercheur est peut-être plus proche d'un ingénieur que ce dernier ne l'est d'un administratif.

Nous préférons les envisager à partir de leurs missions communes et des conditions de leur réalisation.

A plusieurs reprises, nous avons rencontré M. BELLOC et développé cette conception ainsi que des revendications plus proprement syndicales.

L'occasion de votre colloque ne nous apparaît pas la meilleure opportunité pour aborder au fond des questions aussi importantes que les modes de recrutement, l'évaluation, la nature des emplois, les carrières, les politiques budgétaires, la gestion des emplois, les régimes indemnitaires, la précarité, etc

Ainsi, nous vous proposons de nous rencontrer dès que possible afin d'approfondir et de confronter nos analyses respectives.

Vous remerciant du souci que vous aurez de nous répondre favorablement, nous vous prions de croire, Monsieur le Vice-Président, à l'expression de toute notre considération.

Marie-Claude CHARRIER,



Secrétaire Générale.

4ème ANNEXE 3 : CONTRIBUTION DE LA FNCAS

CONTRIBUTION DE LA FNCAS AU COLLOQUE de POITIERS, 20 et 21 Mars 2003

« Les personnels dans l'Université du XXIème siècle : missions, métiers, partage des responsabilités »

Dans le paysage universitaire actuel, il apparaît nécessaire de resserrer des liens entre tous les membres de la Communauté Universitaire, de créer une véritable cohésion sociale. Il faut rompre le cloisonnement qui existe entre les différentes catégories de personnels et favoriser les relations culturelles et sportives avec les étudiants.

L'enjeu est de développer la "vie des personnels" sur les Campus au même titre que la « vie des étudiants » et mettre en place une politique sociale et culturelle pérenne, gérée par les personnels, qui procède de la réalité des individus et de leur rôle dans l'établissement.

Ainsi, nous sollicitons les Présidents d'Université à porter un regard attentif sur les propositions suivantes qui sont les points forts développés par la FNCAS ces dernières années :

- La spécificité et l'autonomie de l'action sociale et culturelle de l'Enseignement Supérieur au sein de l'Education Nationale : aspect structurel, moyens humains et financiers.
- Les projets d'action sociale et culturelle dans le cadre des contrats quadriennaux.
- La place et le rôle des personnels, animateurs de la vie sociale et culturelle : la reconnaissance de leurs investissements dans leur parcours professionnel.
- La prise en compte des potentialités existantes : personnels et étudiants, et de leur synergie permettant de développer des projets culturels s'inscrivant dans une véritable politique d'Établissement.
- Une interaction entre la structure d'action sociale, le service social et le service des personnels.
- L'attractivité des Universités en terme de conditions de vie et de travail pour répondre aux enjeux du renouvellement des personnels dans les années à venir.

5ème ANNEXE 3 : DECLARATION DU SNESup-FSU à Poitiers, le 20 mars 2003

Le SNESup tient à remercier la CPU de son invitation à ce colloque.

Dans d'autres circonstances, nous aurions souhaité, dans cette première intervention, manifester notre satisfaction à participer à l'ensemble des travaux et de l'intérêt que nous portons aux thèmes des ateliers dans ce contexte de grande mutation. Celles-ci, selon nous, doivent être traitées dans une perspective d'amélioration des métiers, des carrières et des conditions de travail de tous les personnels afin qu'ils puissent mieux assurer les missions de service public.

Mais aujourd'hui est **un jour noir** où le droit international est bafoué. Les valeurs que transmet l'université sont piétinées. Le dialogue, la raison, l'humanisme au sens large sont des valeurs que nous partageons tous – nous en sommes intimement persuadés.

Et tous comme personnels de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, nous avons une pensée pour le peuple irakien et en particulier, pour les collègues et les étudiants de ce pays que nous avons accueillis dans nos établissements.

Ce peuple qui subit une dictature depuis plus de trente ans, qui a vécu plusieurs guerres est aujourd'hui sous les bombes.

Nous savons aussi que ce conflit peut avoir de lourdes conséquences, y compris sur le climat interne de nos établissements.

Par ailleurs, de fortes conséquences apparaîtront sur les relations internationales, dimension capitale pour l'Enseignement Supérieur et la Recherche.

En outre, cette agression a des répercussions sur tout le Moyen Orient pour lequel nous souhaitons le retour à la stabilité, à la paix, à la démocratie. A ce sujet, nous rappelons que la fermeture des Universités palestiniennes par l'armée d'occupation israélienne est inacceptable. Nous considérons également, à l'inverse du ministre de l'Education Nationale, que les universités françaises et leurs personnels ont le droit et même le devoir moral de manifester leur solidarité avec les étudiants et nos collègues palestiniens, avec les forces pacifistes israéliennes.

Dans cette situation extrêmement préoccupante créée par le bombardement de Bagdad à 3 H 36, ce matin, nous voulons exprimer un message de paix, de coopération pour un développement partagé au bénéfice de tous les peuples.

Dans ce contexte, pour valoriser le rôle positif d'instances internationales, dans le cadre des préoccupations de ce colloque, il nous semble important de faire référence à la

Recommandation de l'UNESCO sur la condition du personnel enseignant de l'Enseignement Supérieur adoptée fin 97. Ce texte est toujours valable car il concerne « les objectifs de l'Enseignement Supérieur, les devoirs et responsabilités des établissements, les droits et libertés des enseignants, les devoirs et responsabilités du personnel enseignant, préparation à la profession, conditions d'emploi, ... »

Pour conclure, le SNESup sera amené à réagir dans les ateliers aux propos introductifs du 1^{er} Vice Président de la CPU et de l'Administration ministérielle sur :

- LMD
- Décentralisation et régionalisation impulsées par le premier ministre
- Décentralisation fonctionnelle et autonomie des établissements reprises

par Luc FERRY

- Politique contractuelle
- Loi Organique des Lois de Finances
- Gestion prévisionnelle des emplois
- Contrôle de gestion

et leurs conséquences sur les personnels dans l'Université du XXI^{ème} siècle.

Nous sommes persuadés que nos collègues Présidents, élus par leur communauté, et les organisations représentantes des personnels trouveront des convergences fortes pour des propositions d'amélioration des carrières, des statuts, des conditions de travail de tous les personnels de l'Enseignement Supérieur.

Poitiers, le 20 mars 2003



La Conférence des Présidents d'Université remercie l'ensemble des partenaires, des participants et des personnels qui ont œuvré à la réussite de ce colloque et contribué à la qualité des débats.



CONFERENCE
DES PRÉSIDENTS
D'UNIVERSITÉ