

L'enseignant-chercheur : développer
une politique de ressources humaines
pour valoriser ses missions

20 juin 2006

- compte-rendu -



TABLE DES MATIÈRES

Présentation générale de la problématique5

Eric ESPÉRET

Délégué général de la CPU

1. Introduction..... 5
2. La démarche d'efficience ou d'efficacité 6
3. Le projet d'établissement 6

Présentation de la journée7

Karine GAMBIER-LEROY

Chargée de domaine ressources humaines, département Services, Amue

Denis ABÉCASSIS

Enseignant-chercheur, université Paris 10 – Nanterre

1. Introduction..... 7
2. Les ressources humaines et l'enseignant-chercheur 8
3. Les objectifs de la GRH pour les enseignants-chercheurs..... 8
4. Les objectifs de la GRH pour l'établissement 9
5. Les thèmes de la journée 9

L'enseignant-chercheur, une richesse de l'université.....10

Métiers, missions, motivation, carrière, évaluation des enseignements : encourager les initiatives10

Table ronde animée par Denis ABÉCASSIS

Les marges de manœuvre et les contraintes réglementaires de valorisation des missions.....10

Marylène OBERLÉ

Directrice des Ressources Humaines, université Strasbourg 1 – Louis Pasteur

1. Les marges de manœuvre 10
2. Les contraintes réglementaires 11
3. Conclusion..... 12

Le Bonus Qualité Pédagogie : l'expérience de l'université Paris Sud 1113

Hélène GUENNOU

Présidente de la commission des personnels enseignants, université Paris Sud 11

1. L'université Paris-Sud 11 13
2. Le BQP à Paris 11..... 13
3. Bilan du contrat 2002-2005 14
4. BQP et GRH pour les enseignants 14
5. Perspectives 14
6. Conclusion..... 15

L'évaluation des enseignements : pour quoi faire ?16

Jean-Claude VAREILLE

Vice-président du conseil d'administration, université de Limoges

1. L'université de Limoges..... 16
2. L'évaluation par les étudiants..... 16



3. Une évaluation plus large.....	16
4. Quelle rétroaction ?	16
5. Une première approche pour les formations.....	17
6. Conclusion.....	17
Echanges avec la salle	18
Encourager l'innovation pédagogique.....	20
Isabelle CHÈNERIE	
<i>Responsable de la Structure Universitaire de Pédagogie, université Toulouse 3 – Paul Sabatier</i>	
1. Quelle définition ?.....	20
2. Dans quelles conditions ?	20
3. Quels facteurs facilitant côté enseignants ?	20
4. Quel environnement pour changer / échanger ?	21
5. Quelques constats de terrain	21
6. Qu'attend-t-on de l'institution ?	21
7. Que faire au niveau des universités ?.....	22
8. L'expérience des SUP.....	22
9. Conclusion.....	22
Echanges avec la salle	23
Conclusion de la matinée : comment reconnaître l'ensemble des missions de l'enseignant-chercheur ?.....	25
Eric ESPÉRET	
<i>Délégué général de la CPU</i>	
1. Les modalités de reconnaissance des missions : possibilités et limites.....	25
2. Les évolutions nécessaires des données réglementaires et législatives	26
Echanges avec la salle	28
La gestion des enseignants-chercheurs, une priorité pour l'établissement.....	30
Attractivité, structures de GRH, indicateurs de pilotage : les enjeux pour l'établissement	30
Table ronde animée par Michel TOUPÉ	
<i>Vice-président Finances, ancien vice-président Ressources Humaines, université de Rennes 2 – Haute Bretagne</i>	
Les structures et les moyens de la GRH ENS à l'université de Limoges.....	31
Valérie BÉNÉZIT	
<i>Secrétaire générale adjointe, Université de Limoges</i>	
1. Une organisation actuelle construite sur l'expérience	31
2. Des missions nouvelles favorisées par les réformes	31
3. Structuration GRH ENS de l'Université de Limoges	31
4. Comment optimiser l'organisation GRH ?.....	31
5. Les axes de progrès possibles.....	32
6. Conclusion.....	32
Contrat, LOLF et pilotage de la GRH.....	33
François PALUMBO	
<i>Vice-président chargé des ressources humaines, université de Savoie</i>	



1. Introduction : l'Université de Savoie	33
2. Le contrat quadriennal (vague A)	33
3. L'application du contrat quadriennal à l'Université de Savoie	34
4. Elaboration des indicateurs	34
L'attractivité des établissements	35
Roland WIEST	
<i>Vice-président chargé de ressources humaines, université de Strasbourg 1 – Louis Pasteur</i>	
1. L'ULP en chiffres	35
2. Un préalable à l'attractivité : une politique de recrutement	35
3. Une politique d'accueil	35
4. Les leviers ordinaires de l'attractivité	35
5. Attractivité à l'ULP : les outils spécifiques	36
Echanges avec la salle	37
Mise en perspective : le marché des universitaires en France, en Allemagne et aux Etats-Unis	39
Christine MUSSELIN	
<i>Directrice de recherche, CSO-CNRS</i>	
1. Présentation de la recherche	39
2. Modalités de recrutement	39
3. Une construction « nationale » de l'offre	40
4. Un exercice du jugement comparable	40
5. Une fixation « nationale » des prix	42
6. Des marchés du travail universitaire nationaux	42
Echanges avec la salle	43
Conclusion de l'après-midi	45
Bernard ETLICHER	
<i>Vice-président recherche, université de Saint-Etienne Jean Monnet, Président du Comité de ressources humaines de l'Amue</i>	
Synthèse des échanges et évaluation	47
Denis ABÉCASSIS	
<i>Enseignant-chercheur, Université Paris 10 - Nanterre</i>	
1. Quelle GRH pour les enseignants-chercheurs ?	47
2. Quelle GRH pour l'établissement ?	47
3. Conclusion	47



Présentation générale de la problématique

Eric ESPÉRET

Délégué général de la CPU

Je vous demande de bien vouloir excuser le bureau de la CPU, dont les trois membres sont retenus par d'importantes réunions.

1. Introduction

Plusieurs phénomènes rendent nécessaire une meilleure gestion des ressources humaines concernant les enseignants-chercheurs, dans le respect des objectifs des établissements et des souhaits des personnes. Tout le travail de la GRH réside dans cette articulation.

La GRH, présente dans très peu d'établissements, est aujourd'hui nécessaire pour trois raisons.

1.1. L'attractivité

Entre 2006 et 2013, la moitié des 19 000 professeurs et le quart des 36 000 maîtres de conférence partiront en retraite. Un travail de prévision et de planification des recrutements devra être effectué dans chaque établissement.

A cela s'ajoute une attraction croissante de l'Europe : de plus en plus de chercheurs français partiront à l'étranger et des chercheurs étrangers postuleront en France.

L'attractivité pour des métiers du privé de même niveau de qualification est de plus en plus forte dans certains secteurs.

Il existe, enfin, une certaine concurrence entre les universités françaises pour attirer enseignants-chercheurs.

Il ne s'agit pas simplement de remplacer les départs, mais de trouver les meilleurs candidats possibles pour combler les départs. Pour cela, il faut également leur offrir des conditions intéressantes.

1.2. La complexification croissante du métier d'enseignant-chercheur

En deux décennies, le niveau de recherche a incontestablement augmenté. Les maîtres de conférence ont aujourd'hui des dossiers équivalents à ceux des professeurs il y a vingt ans et en sont conscients : ils ont des projets forts et précis. Ils ont fait l'effort, pendant huit ans, d'être de bons chercheurs, et souhaitent que l'on en tienne compte.

La complexification concerne aussi le niveau pédagogique. Donner un cours et monter un cours en ligne, avec des exigences spécifiques et pour un public particulier, sont deux tâches très différentes. Les exigences de compétences pédagogiques sont aujourd'hui plus fortes qu'auparavant.

1.3. La concurrence entre les statuts

A l'heure actuelle, beaucoup de jeunes sont candidats à un poste de maître de conférence car ils n'ont pas réussi à entrer dans un EPST. Ce choix de rejoindre une équipe de recherche au sein de l'université ne devrait pas être un choix par défaut. Le problème ne se poserait pas s'il était possible d'être chargé de recherche pendant trois ans, maître de conférence ensuite, puis de redevenir chargé de recherche. Les conditions réglementaires et statutaires sont telles que le passage d'un statut à l'autre est très difficile et peu profitable.



Il importe de maintenir l'attractivité du métier d'enseignant-chercheur. Les hommes et les femmes qui travaillent dans un établissement en sont la première ressource. On arrive toujours à trouver de l'argent et des solutions ; trouver la bonne personne au bon endroit est beaucoup plus difficile.

2. La démarche d'efficience ou d'efficacité

Le contexte actuel, en particulier la LOLF, a changé la culture dans laquelle nous travaillons. Nous devons avoir une vision stratégique des ressources humaines et développer une gestion prévisionnelle des recrutements.

Je tiens à souligner l'intérêt de votre groupe. La GRH ne concerne pas seulement les IATOS, mais aussi les enseignants-chercheurs. La GRH est fondamentale en termes de GPEEC. On ne peut pas avoir une université efficace et moderne en laissant le choix des recrutements à une décision locale (départements, sections, commission de spécialistes).

3. Le projet d'établissement

Il ne peut y avoir de GRH enseignant-chercheur sans un projet d'établissement. Seul un établissement capable de traduire ce projet en un certain nombre d'objectifs en termes de GRH aura une chance de convaincre la communauté universitaire de l'intérêt du projet et donc de la GRH.

Il est temps de procéder à un certain nombre de changements nécessaires à tous les niveaux de responsabilité : les tutelles, les établissements, leurs équipes dirigeantes et les enseignants-chercheurs. Les présentations de la journée montreront qu'il est possible et indispensable de mettre en œuvre une GRH enseignant-chercheur efficace.



Présentation de la journée

Karine GAMBIER-LEROY

Chargée de domaine ressources humaines, département Services, Amue

Denis ABÉCASSIS

Enseignant-chercheur, université Paris 10 – Nanterre

Karine GAMBIER-LEROY

Ma présentation concerne la démarche de l'Agence et des établissements qui a abouti à cette journée de travail.

Nous avons organisé un premier séminaire, intitulé « Enseignants du supérieur et politique de ressources humaines dans l'établissement », le 24 mai 2005. Nous nous situons aujourd'hui dans le prolongement de ce séminaire. Nous avons alors axé les débats sur la formation continue des chercheurs, aspect lié à l'individu, et sur la politique de gestion des postes et les redéploiements, aspects liés aux établissements. Nous abordons aujourd'hui les aspects liés à l'individu dans la matinée et les aspects liés aux établissements dans l'après-midi.

Ces deux séminaires sont liés au travail du groupe « GRH enseignants-chercheurs et enseignants », qui regroupait six universités : Bretagne Occidentale, Nancy 1 – Henri Poincaré, Grenoble 1 – Joseph Fourier, Paris-Sud 11, Rennes 2 - Haute Bretagne et Paris 10 – Nanterre, représentée par Denis Abécassis, animateur du groupe. En septembre 2005, nous avons souhaité enrichir les travaux en accueillant les universités de Strasbourg 1 – Louis Pasteur, Valenciennes, Limoges et Savoie.

Nous souhaitons que la représentation des établissements soit liée à un binôme responsable politique – responsable administratif. Cela a été respecté dans la mesure du possible.

Ces deux années de travail devraient aboutir à la publication d'un dossier à la fin de l'année. Vous serez tenus au courant par le site de l'Amue et recevrez ces dossiers dans vos établissements.

Denis ABÉCASSIS

Cette journée est conçue de manière interactive. Une part importante sera laissée aux questions pour que chacun puisse s'exprimer et soulever les points que nous n'aurons pas pu développer.

1. Introduction

La présentation d'Eric Espéret était très complète. Le principal problème est effectivement la place des enseignants-chercheurs dans le personnel des établissements. Ils ne sont pas réellement considérés comme des personnels de l'établissement, alors qu'ils représentent le cœur de métier des établissements dans leurs missions de Formation initiale, de Formation continue, de Recherche, de Culture et de Coopération internationale.

Les enseignants-chercheurs ont un ensemble de missions assez vaste :

- le développement de la recherche ;
- la diffusion de la culture ;
- l'élaboration et la transmission des connaissances ;
- la coopération internationale ;
- les jurys d'examens et de concours ;



- la participation aux instances nationales et locales.

Le contexte réglementaire a évolué au cours des dernières années. Les enseignants-chercheurs exercent aujourd'hui des métiers de natures différentes, alors que leur statut ne comprend que les volets Recherche et Enseignement. Le volet Enseignement, principalement quantitatif puisqu'il se traduit en un nombre d'heures à effectuer devant les étudiants, sera amené à évoluer avec la prise en compte de nouveaux outils comme les TIC, la mise en place de nouvelles procédures de formation et la prise en considération des suivis de stages et d'enseignements se déroulant dans de nouvelles conditions.

Le groupe de travail était composé de responsables politiques, principalement des vice-présidents d'universités, et de responsables administratifs, secrétaires généraux, chefs de services ou DRH. La GRH enseignants-chercheurs les concerne tous simultanément. On ne peut pas concevoir une politique de GRH exclusivement politique ou administrative.

2. Les ressources humaines et l'enseignant-chercheur

Il importe de connaître les besoins et les attentes des enseignants-chercheurs. Peu d'établissements sont en mesure de les apprécier.

L'accueil et l'intégration de l'enseignant-chercheur dans l'université constituent un volet relativement négligé. L'enseignant-chercheur doit trouver ses repères et ses interlocuteurs et comprendre le fonctionnement de l'établissement seul.

Il faut accorder de l'attention aux conditions de travail de l'enseignant, à son environnement professionnel et à l'ergonomie de son environnement de travail. Ces aspects sont souvent peu traités.

Le rôle de la GRH est de proposer des moyens pour un meilleur exercice du métier, ou plutôt des métiers, de l'enseignant-chercheur. Elle doit accompagner l'évolution de ses métiers. L'enseignement évolue avec l'utilisation d'outils de natures différentes et les possibilités offertes par les nouvelles technologies. On demande plus de professionnalisme aux enseignants-chercheurs occupant des responsabilités administratives et plus de capacité pour monter et accompagner des projets aux niveaux national, européen ou international. Ces compétences exigent un accompagnement : l'autoformation et l'apprentissage du terrain ne suffisent pas.

La GRH doit permettre l'accès à de nouvelles technologies, de nouvelles formes d'enseignement et de nouvelles fonctions.

L'établissement doit être en mesure de connaître et de reconnaître les activités, les implications, les initiatives, les compétences de son établissement, c'est-à-dire de tous les enseignants-chercheurs.

3. Les objectifs de la GRH pour les enseignants-chercheurs

La GRH doit permettre aux enseignants-chercheurs de mieux vivre dans leur cadre professionnel et dans leur institution. Beaucoup d'entre eux signent des articles sans préciser qu'ils sont chercheurs ou maîtres de conférence dans une université parce qu'ils ne s'y sentent pas intégrés.

Pour accroître leur motivation et leur implication dans l'établissement, il faut accompagner les enseignants-chercheurs dans leur métier.

Les enseignants-chercheurs ne sont pas toujours en mesure d'assumer dans de bonnes conditions l'ensemble de leurs missions et responsabilités : la GRH met à leur disposition un potentiel et un savoir-faire pour répondre à leurs besoins. Elle doit permettre aux enseignants-chercheurs d'exercer



plus efficacement leur métier en répondant aux exigences de l'administration, de la société, des pouvoirs publics et aux attentes des enseignants.

La LOLF sera un élément fort dans la prise en compte de la GRH enseignants-chercheurs. Elle n'est pas seulement une contrainte réglementaire : elle répond à une demande de comptes de la collectivité nationale sur la manière dont les universités utilisent les moyens humains et matériels mis à leur disposition. La LOLF nous amènera à réorganiser les services et les répartitions de potentiels enseignants au sein des établissements.

4. Les objectifs de la GRH pour l'établissement

La GRH doit donner à l'établissement la possibilité :

- de concevoir sereinement sa politique, ses indicateurs de mesure et de mettre en place ses instances de concertation ;
- de mieux faire correspondre les postes aux besoins de l'enseignement et de la recherche.

La GRH suppose une large concertation et des structures de décisions capables de prendre en considération les différents aspects du métier, les différents besoins des disciplines et les exigences des laboratoires de recherche et des UFR.

Les objectifs sont prioritairement les intérêts du service public et l'équité auprès de l'ensemble des composantes, des étudiants, de l'encadrement et des laboratoires de recherche. Des instances de concertation permettent d'aboutir, dans certaines universités, à de vraies politiques en matière de gestion des postes, de redéploiement et de recrutement.

5. Les thèmes de la journée

La matinée sera consacrée à l'enseignant-chercheur et sa prise en compte par l'université. L'après-midi concernera le point de vue de l'établissement et l'intérêt de la GRH pour celui-ci.

Bernard Etlicher conclura les travaux de l'après-midi. Je conclurai la journée.



L'ENSEIGNANT-CHERCHEUR, UNE RICHESSE DE L'UNIVERSITÉ

Métiers, missions, motivation, carrière, évaluation des enseignements : encourager les initiatives

Table ronde animée par Denis ABÉCASSIS

Cette table ronde est consacrée aux missions de l'enseignant-chercheur et à ses différents métiers. Nous traiterons successivement trois thèmes. J'apporterai un complément à la fin de ces interventions avant d'échanger avec la salle.

Les marges de manœuvre et les contraintes réglementaires de valorisation des missions

Marylène OBERLÉ

Directrice des ressources humaines, université Strasbourg 1 – Louis Pasteur

Dans le groupe de travail, je forme un binôme avec mon vice-président Ressources Humaines, Roland Wiest.

Je souhaite vous présenter brièvement, en introduction, l'université Louis Pasteur, université pluridisciplinaire à dominante scientifique. Elle accueille un peu plus de 18 000 étudiants et plus de 3 000 personnels : 1 475 enseignants-chercheurs, dont 421 praticiens hospitaliers, et 1 413 personnels IATOS dont 261 contractuels.

Nous comptons 62 unités de recherche, dont 31 associées au CNRS. L'activité de recherche est très forte : nous avons plus de 1 300 doctorants.

Nous regroupons 18 composantes, 4 écoles d'ingénieurs et 2 IUT.

1. Les marges de manœuvre

1.1. Domaine « emploi »

De manière générale, il existe des marges de manœuvre en terme de politique de gestion des emplois, dès lors que l'établissement se donne les moyens de les dégager. Pour cela, il faut un portage politique très fort des instances décisionnelles. A l'ULP, ce portage se situe au niveau du bureau, assisté de la Commission des Emplois qui émane des trois Conseils (CEVU, Conseil Scientifique et Conseil d'Administration).

Ces marges de manœuvre sont relativement classiques. La politique d'emploi comporte une évaluation, une hiérarchisation des demandes, des redéploiements au sein de l'établissement. La mise en place d'une politique d'attractivité n'est possible qu'en partenariat avec le Ministère et les collectivités concernées. Une articulation parfaite est nécessaire entre notre politique de recrutement



et les EPST. Il est possible de se dégager des marges de manœuvre dès lors que l'on observe une typologie d'emploi et une typologie de moyens communes.

1.2. Domaine « carrière »

Les marges de manœuvre classiques sont prévues par voie de disposition statutaire. Elles concernent les aménagements de service pour les PRAG et les PRCE.

Elles peuvent être complétées au travers de décisions propres de l'établissement dès lors qu'il y a une forte implication des Conseils d'Administration (CA) ou des Conseils Scientifiques (CS).

Il existe des marges de manœuvre, certes relativement étroites, concernant l'attribution des Congés pour recherche et conversion thématique (CRCT).

Enfin, dans l'accompagnement des demandes de délégation, certains établissements souhaitent aller au-delà des dispositions statutaires pour étoffer le partenariat avec le CNRS.

1.3. Domaine « formation »

Certains établissements ont déjà mis en place, en collaboration active avec les services de formation continue, des actions de formations communes aux personnels IATOS et aux enseignants-chercheurs.

A l'ULP, nous avons identifié des axes concernant la politique de formation et d'accompagnement, portés politiquement et inscrits au contrat quadriennal d'établissement. Ces axes sont parfois communs aux personnels IATOS et enseignants-chercheurs (langues étrangères, hygiène et sécurité, appropriation des NTIC).

Des éléments plus classiques sont mis en place dans d'autres établissements : des formations visent à accompagner l'accueil et la prise de fonction immédiate de l'enseignant-chercheur pour l'aider dans sa démarche d'insertion et d'appropriation de la culture de l'établissement et de connaissance de son statut et de ses marges de manœuvre dans l'exercice de sa mission quotidienne.

Les marges de manœuvre sont intéressantes mais demeurent relativement faibles, car nos contraintes réglementaires sont importantes.

2. Les contraintes réglementaires

Ces contraintes s'exercent dans trois domaines.

2.1. La notion de « services d'enseignement »

Une réflexion est nécessaire en termes :

- d'intégration de certaines activités, comme les enseignements en non présentiel, dans le service des enseignants-chercheurs ;
- de volume horaire global, le fameux « 192 heures » ne permettant pas toujours une modulation aisée des services.

La prise en compte de missions particulières sur une période donnée pourrait aboutir à une décharge de services.

2.2. La gestion des primes et des décharges

Au travers de la refonte de certains décrets, notamment les décrets indemnitaires, et de la mise en place progressive de la LOLF, nous disposons d'une autonomie relative concernant :



- la globalisation de l'enveloppe indemnitaire avec la prime de responsabilité pédagogique et la prime de charges administratives ;
- la compatibilité de la PEDR avec une autre prime, les primes d'administration, de charges administratives et de responsabilité pédagogique restant cependant exclusives les unes des autres en cas de cumul avec la PEDR.

L'avancée sur le plan statutaire, avec le choix d'élargir les possibilités de cumul pour certaines primes, est intéressante mais pas assez poussée.

Je n'évoque pas la question du niveau des primes, élément très présent dans nos réflexions.

La limite statutaire des décharges, enfin, pose souvent problème. Les décharges pour les présidences et vice-présidences, les directions d'IUT, les missions d'expertise et de conseil auprès de nos instances de tutelle, définies statutairement, s'avèrent parfois insuffisantes pour l'exercice de certaines fonctions comme celle de directeur d'UFR.

2.3. La gestion des carrières

Le contingent d'avancement mis à la disposition des établissements est souvent trop faible. Il est vrai qu'il existe des contingents locaux de promotion. Mais, selon les structures universitaires, cette notion peut poser questionnement, notamment lorsqu'il s'agit de définir les critères de choix retenus pour sélectionner un dossier pour un avancement. Pour beaucoup d'universités, les critères définis portent encore exclusivement sur la notion d'activité de recherche.

3. Conclusion

Les universités disposent de marges de manœuvre dès lors que la GRH s'inscrit dans une véritable dynamique de valorisation. Elles restent toutefois étroites en raison des limites statutaires fixées notamment par le décret de 1984.

La mise en place de la LOLF conduit également les établissements à réfléchir sur leur politique de gestion des emplois. Elle ouvre des perspectives en termes d'autonomie, mais place aussi les établissements face à leurs contraintes.

Dans ce contexte, des marges de manœuvre supplémentaires pourront être dégagées, dès lors que des évolutions statutaires les accompagneront.



Le Bonus Qualité Pédagogie : l'expérience de l'université Paris Sud 11

Hélène GUENNOU

Présidente de la commission des personnels enseignants, université Paris Sud 11

Je suis maître de conférence à l'UFR de Sciences de l'université Paris Sud et chargée de mission en matière de personnels enseignants auprès des vice-présidents. Je travaille de façon très étroite avec la Directrice des ressources humaines, Martine Kerihuel, membre du groupe de travail de l'Amue.

L'objet du BQP est de favoriser l'innovation pédagogique à l'université.

1. L'université Paris-Sud 11

Paris Sud est une université à dominante scientifique et santé. Elle compte plus de 26 000 étudiants et 1 800 enseignants, dont 280 enseignants hospitalo-universitaires. Elle possède 127 laboratoires reconnus, dont la plupart sont associés au CNRS ou à l'INSERM. Elle compte cinq UFR (Sciences, Droit-Economie-Gestion, Pharmacie, Médecine, STAPS), une école d'ingénieurs (IFIPS) et trois IUT (Orsay, Cachan et Sceaux).

Deux commissions transversales aux trois conseils de l'université jouent un rôle important en matière de GRH enseignants ou de pédagogie.

La Commission des personnels enseignants est composée d'enseignants membres des trois conseils et associe à ses travaux les responsables des différentes composantes. Elle prépare les travaux des conseils sur la carrière et les conditions de travail des enseignants (primes, promotions, campagnes de postes et recrutements, CRCT, HCC, charges d'enseignements, etc.)

La Commission de la pédagogie est composée d'enseignants, de personnels IATOS et de membres étudiants des trois conseils. Elle prépare les travaux des conseils sur la vie étudiante et les formations (répartition des crédits pédagogiques, modernisation des outils pédagogiques, TICE, etc.). Elle a un rôle d'impulsion et de pilotage de la politique pédagogique en fonction du contrat et du projet d'établissement.

2. Le BQP à Paris 11

Il a été financé par les deux derniers contrats quadriennaux et le sera encore dans le contrat 2006-2009. Il a permis de soutenir des projets très innovants, dans le domaine des méthodes et dans celui des contenus pédagogiques.

Chaque année, un appel d'offres est envoyé à chaque enseignant. Les composantes examinent les dossiers et peuvent faire des propositions, mais l'examen détaillé est effectué par la Commission de la pédagogie, avec un rapport par un expert. C'est une forme de concours : nous soutenons les projets les plus innovants. La Commission de la pédagogie fait une première proposition de financement, validée par le CEVU puis par le CA.

Les autres crédits pédagogiques financés par le contrat, MOP et TICE, concourent plus à la modernisation des outils pédagogiques qu'à l'innovation. La procédure d'appel d'offres est la même mais le rôle et l'avis des composantes est plus important. Une commission *ad hoc* travaille sur ces



dossiers et fait des propositions de financement au CEVU puis au CA. Dans les projets MOP, une enveloppe est chaque année réservée aux plateformes technologiques et à la modernisation des enseignements de langues.

3. Bilan du contrat 2002-2005

La première année d'un contrat bénéficie de crédits laissés de côté sur le contrat précédent. En moyenne, 200 000 euros ont été consacrés chaque année aux projets d'innovation pédagogique.

Voici quelques exemples de projets retenus et financés :

- une plateforme pédagogique d'observation astrophysique (UFR de Sciences) ;
- le développement et l'utilisation d'un serveur interactif WIMS dans l'enseignement (UFR de Sciences) ;
- la création d'un centre de ressources pédagogiques sur l'histoire des sciences (UFR de sciences) ;
- le financement de matériel informatique pour des études sur les systèmes répartis hétérogènes (IUT Informatique / UFR de Sciences) ;
- le financement de nouveaux outils pédagogiques pour les cas cliniques (UFR de Médecine) ;
- le financement de logiciels d'économétrie (UFR de Droit – sciences éco) ;
- le développement de la gestion internationale des ressources humaines (UFR de Droit – sciences éco / IUT Commerce) ;
- le développement des campus numériques en éco-gestion (UFR de Droit – sciences éco).

4. BQP et GRH pour les enseignants

4.1. Motivation

Les enseignants s'intéressent de près à la rénovation de la pédagogie : vingt à trente projets BQP sont présentés par an.

4.2. Reconnaissance

Il existe diverses formes de reconnaissance de cet investissement par l'établissement.

- Le financement des projets permet de mettre en œuvre les projets conçus par les enseignants.
- La prise en compte de l'investissement pédagogique dans les carrières doit encore être améliorée.
- La prise en compte de l'investissement dans les services est attendue par tous les enseignants.
- L'aménagement des services doit permettre aux enseignants de se former.

5. Perspectives

L'université Paris Sud souhaite poursuivre la rénovation de ses outils pédagogiques et le développement de projets innovants.

Le BQP conservera sa démarche actuelle.

Nous mettrons en place la campagne CROP (Création et rénovation des outils pédagogiques) pour poursuivre la rénovation en profondeur des outils pédagogiques (achat de matériels nouveaux, mise



en place de moyens adaptés à de nouvelles formes d'enseignement, création de ressources documentaires et pédagogiques utilisant des TICE).

6. Conclusion

Il est possible de favoriser l'innovation pédagogique à l'université. Mais cela demande une volonté politique de la part de la Direction, des moyens financiers au sein du contrat d'établissement et, plus largement, une réflexion au niveau national sur la reconnaissance de l'investissement des enseignants et des IATOS dans ces activités liées à la pédagogie et à la formation des étudiants.



L'évaluation des enseignements : pour quoi faire ?

Jean-Claude VAREILLE

Vice-président du conseil d'administration, université de Limoges

Par évaluation des enseignements, j'entends surtout évaluation des formations. A ce sujet, il serait utile de se reporter au compte-rendu du séminaire de l'Amue du 21 juin 2002.

1. L'université de Limoges

L'université est pluridisciplinaire, avec des UFR de droit-sciences économiques, de lettres et sciences humaines, de médecine, de pharmacie et de sciences et techniques. Elle compte 14 300 étudiants et 886 enseignants, dont 673 titulaires et 216 contractuels.

2. L'évaluation par les étudiants

L'enquête auprès des étudiants constitue la première étape de l'évaluation. Elle peut être soit pilotée par l'université, soit effectuée au niveau des composantes, soit à l'initiative des équipes pédagogiques. Un questionnaire peut être renseigné « en présentiel » ou en ligne : il y a dans les deux méthodes des biais et des inconvénients et nous nous interrogeons encore sur la périodicité et le contenu de ce questionnaire.

L'assemblée de section est constituée d'enseignants et de représentants des étudiants. Les échanges peuvent y être très vraiment intéressants mais ils sont limités par la question de la franchise des propos.

3. Une évaluation plus large

Une évaluation plus large est prévue avec :

- l'autoévaluation par les services intervenant dans la formation à partir d'une grille d'évaluation ;
- l'autoévaluation par les équipes pédagogiques ;
- le suivi des diplômés et des étudiants sortant dans diplôme ;
- l'analyse de la nature de l'insertion, des points de vue du recruté et de l'employeur.

4. Quelle rétroaction ?

Il ne faut pas s'arrêter au constat mais agir.

4.1. Quelques pratiques

Les résultats d'évaluation sont communiqués à chaque enseignant. Celui-ci en prend connaissance, mais aucune action n'est envisagée.

L'équipe pédagogique traite parfois les résultats et les prend en compte.

Une analyse à l'échelle de la composante et de l'université serait indispensable pour exploiter au mieux les résultats.



4.2. Quelles conséquences ?

Il n'y a parfois aucune conséquence.

L'enseignant et l'équipe pédagogique apportent quelquefois des améliorations.

On constate un manque de suivi des évolutions liées à ces procédures.

Une réorientation peut être mise en place sur les échecs, notamment avec le DU REAGIR (Réfléchir sur l'Emploi et Apprendre à Gérer son Insertion ou sa Réorientation), dont les résultats sont très intéressants.

4.3. Une volonté politique

Seule une politique volontaire de l'établissement peut conduire à une évaluation des enseignements pertinente et à une rétroaction efficace. Une « culture de la qualité », dont les enseignants-chercheurs seraient les acteurs essentiels, doit émerger dans les universités.

4.4. L'évaluation dans la démarche qualité ?

La qualité est un complément indispensable à la LOLF dans nos universités. La CPU conduit actuellement une réflexion sur la « démarche qualité » dans les universités. La qualité, c'est :

- l'excellence ;
- la cohérence dans les procédures, les actions, les acteurs et le temps ;
- la réponse à des normes générales dans contexte national et européen ;
- la satisfaction des usagers (étudiants diplômés et employeurs).

La réflexion sur la qualité doit porter sur l'ensemble des actions de l'université. Pour être efficace, elle doit être sectorisée en chantiers conduits par des équipes restreintes.

Evaluer, ce n'est pas effectuer un contrôle, c'est valoriser.

5. Une première approche pour les formations

Trois dimensions sont à considérer :

- la qualité perçue par les étudiants, les personnels et les partenaires ;
- la qualité efficiente avec les résultats des examens ;
- la qualité durable avec l'insertion des diplômés.

Trois résultats peuvent être attendus :

- sur la répartition des moyens ;
- sur une confrontation *intra* et *extra* universitaire des bonnes pratiques ;
- sur une communication en interne et en externe sur la démarche qualité et ses résultats.

6. Conclusion

« Bonus Qualité Pédagogie » laisse à penser qu'il existe un fonds de financement et une manne supplémentaire. On pourrait construire une Dotation Qualité Formation qui permettrait de prendre en compte un ensemble de propositions. La dotation serait construite sur un certain nombre d'objectifs et de critères à remplir. Cela serait un élément très fort de la démarche qualité dans l'établissement.

Cette réflexion doit cependant tenir compte de la réalité des niveaux actuels de financement, dont on ne connaît pas l'évolution future.



Echanges avec la salle

Denis ABÉCASSIS, enseignant-chercheur, Université Paris 10 - Nanterre

Les universités doivent parvenir à dégager un espace pour une politique de ressources humaines conciliant leurs intérêts et ceux des enseignants-chercheurs.

Manon LALONDE, Université de Technologie de Compiègne

Ma question s'adresse à Jean-Claude Vareille. On parle d'évaluation *a posteriori* ; qu'existe-t-il au sein de votre établissement, en termes d'aide pédagogique aux enseignants-chercheurs dans la structuration de leurs cours ?

Jean-Claude VAREILLE, vice-président du conseil d'administration, Université de Limoges

Des formations peuvent être proposées et des ressources pédagogiques peuvent être construites avec une aide technique. Une cellule a été créée pour aider les enseignants à trouver les conditions optimales et les interlocuteurs nécessaires à leurs travaux, comme la mise en ligne de leurs cours.

Jacqueline HEINEN, présidente de la Conférence Permanente du Conseil National des Universités (CPCNU)

Dans le cadre de nos échanges avec les responsables du Ministère à propos des décrets en cours de rédaction, nous avons abordé la question de l'évaluation des activités des enseignements.

Il faudra se demander collectivement comment relier tout ce qui peut être réalisé à l'échelle de l'université avec l'évaluation régulière des enseignants-chercheurs sur l'ensemble de leurs missions, y compris les activités d'enseignement, par le CNU. Nous avons suggéré que soit mis en place à la rentrée un groupe de travail auquel seraient associés les collègues des SUP, des membres de la CPCNU et des personnels d'université.

L'activité d'enseignement sera évaluée à l'échelle locale. Il faudra la prendre en compte dans le cadre de l'évaluation des enseignants-chercheurs. Les collègues des SUP ont proposé des grilles à l'échelle nationale, qui puissent être utiles d'un établissement à l'autre.

Jean-Claude VAREILLE, vice-président du conseil d'administration, Université de Limoges

Ce sujet est vaste et délicat. Il n'existe pas de solution satisfaisante à ce jour. Il est positif que la démarche de réflexion nationale, associant l'ensemble des partenaires, ait été engagée. La qualité doit se référer à des référentiels établis dans la discussion. L'ensemble des personnels doit être impliqué.

Michel FORTUNÉ, Université de Poitiers et SNESUP

Je remercie Denis Abécassis d'avoir indiqué que les règlements et les statuts sont source de garantie et non pas seulement de contrainte.

Il a été question des décharges pour doctorat des PRAG et des PRCE. Dans ce cas, la contrainte est budgétaire et non réglementaire. La question serait simple à gérer au niveau des établissements si le financement abondait.

Concernant les aspects négatifs de la LOLF sur les ATER et les demi-ATER, je souhaite préciser qu'auparavant, ils relevaient du budget de l'Etat, et qu'ils relèvent désormais de celui des universités. On découvre une perversion de ce dispositif : la possibilité réglementaire de choisir un temps partiel s'est transformée en une obligation pour les personnes recrutées. La solution serait réglementaire : il faudrait que tous les ATER aient un demi service d'enseignant-chercheur.

Denis ABÉCASSIS, enseignant-chercheur, Université Paris 10 - Nanterre

Il y a effectivement des aspects budgétaires derrière ces deux questions.



Roland WIEST, Université Strasbourg 1 – Louis Pasteur

Il est vrai qu'il serait confortable que le budget de l'université soit abondé par l'Etat. Mais le projet de l'ULP intègre le choix de consacrer une partie de son budget au soutien à la recherche.

Marylène OBERLÉ, directrice des ressources humaines, Université Strasbourg 1 - Louis Pasteur

La LOLF génère certes des contraintes très lourdes au niveau des établissements. En termes de GRH, nous ne pouvons conduire une politique efficace, pertinente et dynamique, que si les établissements sont accompagnés dans leur autonomie. Les établissements sont en attente de marge de manœuvre et d'autonomie, au travers de la LOLF.

Manon LALONDE, Université de Technologie de Compiègne

Le travail de l'enseignant-chercheur s'évalue-t-il vraiment ? Ne vaudrait-il pas mieux travailler sur la mobilisation des enseignants-chercheurs au sein des établissements ? L'enseignant-chercheur doit avoir tous les outils et toutes les connaissances nécessaires pour exercer un métier complexe mais, pour moi, fantastique.

Jean-Claude VAREILLE, vice-président du conseil d'administration, Université de Limoges

La qualité exige une association de l'ensemble des acteurs. Les objectifs et les moyens de les atteindre sont proposés puis discutés en commun, sans hiérarchie.

Manon LALONDE, Université de Technologie de Compiègne

On parle de points de contrôle et de mesure ; j'ai l'impression que l'enseignant-chercheur se sent plus « fliqué » qu'appuyé dans son travail.

Hélène GUENNOU, présidente de la commission des personnels enseignants, Université Paris Sud-11

L'évaluation doit être liée à des ressources au sein de l'université pour aider les enseignants à faire évoluer leurs enseignements. Peu d'universités disposent d'un tel service.

La motivation des enseignants existe, mais la complexification du métier et l'alourdissement des tâches rendent difficile leur implication dans de nouvelles missions telles que l'insertion professionnelle par exemple. Il faudrait trouver des solutions souples pour introduire dans les services ce qui ne relève pas de la présence devant les étudiants. Les enseignants ont besoin de temps et de moyens pour innover, se former, travailler à l'insertion professionnelle des étudiants, etc.

Roland WIEST, vice-président chargé des ressources humaines, Université Strasbourg 1 - Louis Pasteur

Le BQP est une initiative intéressante. A l'ULP, nous avons mis en place depuis une vingtaine d'années, au niveau du CEVU, un appel d'offres annuel de projets ne remontant pas des enseignants mais des composantes. Nous demandons à l'UFR de fournir un tiers du financement pour deux tiers apportés par l'établissement, ce qui l'implique davantage, ainsi que ses équipes pédagogiques.

Comment la sélection est-elle effectuée à Paris Sud?

Hélène GUENNOU, présidente de la commission des personnels enseignants, Université Paris Sud-11

Les dossiers sont examinés par les composantes mais c'est la commission de la pédagogie qui sélectionne les projets les plus innovants. Les deux tiers d'entre eux sont retenus. Les financements ne sont pas toujours au niveau des demandes. Un projet BQP reçoit entre 10 000 et 20 000 euros, mais un projet particulier peut recevoir jusqu'à 40 000 euros.

Denis ABÉCASSIS, enseignant-chercheur, Université Paris 10 - Nanterre

Je conclus cette table ronde sur le constat qu'il existe quelques marges de manœuvre mais un cadre réglementaire relativement strict et rigide, et que rien ne peut être efficace dans une université sans que les objectifs soient partagés par tous les acteurs.



Encourager l'innovation pédagogique

Isabelle CHÈNERIE

Responsable de la Structure universitaire de pédagogie, université Toulouse 3 – Paul Sabatier

Je suis professeur d'électronique à l'université Toulouse 3. J'ai été nommée il y a trois ans vice-présidente déléguée, avec pour mission de mettre en place une SUP dans notre université.

Je me focaliserai sur notre cadre de réflexion et le retour d'expérience aujourd'hui plus que sur les actions concrètes que nous avons mises en place. L'état de nos réflexions n'a rien de définitif : nous sommes une structure en devenir.

1. Quelle définition ?

L'innovation pédagogique, pour répondre à une situation problème, consiste à :

- diagnostiquer ;
- définir une stratégie ;
- mettre en œuvre une réponse
- évaluer les résultats et prévoir une rétroaction.

2. Dans quelles conditions ?

Il est nécessaire de :

- s'appuyer sur une réflexion en profondeur pour donner un sens aux pratiques ;
- travailler méthodiquement, dans le cadre de la conduite de projets, avec un ensemble d'étapes planifiées à l'avance, des acteurs identifiés et des points de contrôle et d'évaluation ;
- ne pas chercher à faire du nouveau à tout prix mais s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue et méthodique des pratiques d'enseignement.

3. Quels facteurs facilitant côté enseignants ?

Après deux années de fonctionnement sur le terrain, nous avons identifié quelques facteurs favorables à l'innovation pédagogique.

3.1. Une vision positive des étudiants

Beaucoup d'enseignants-chercheurs sont découragés dans leur activité d'enseignant. Ils tiennent un discours négatif et rejettent la responsabilité sur les étudiants. Il importe de les remotiver dans leur métier.

3.2. Des idées pour changer

Nous devons mener un travail de sensibilisation pour ouvrir les enseignants-chercheurs, en particulier ceux des secteurs de sciences dures, aux sciences humaines. Les sciences de l'éducation et la didactique empruntent un vocabulaire spécialisé et peu accessible. Un travail de traduction de ces résultats de recherche devra être effectué pour les enseignants non spécialistes de ces domaines.



3.3. Un accompagnement

Il importe que les enseignants aient à leur disposition et à leur écoute, dans leur université, des structures d'aide et d'information.

3.4. De la disponibilité

La question de la disponibilité nous ramène au problème du statut actuel des enseignants-chercheurs.

4. Quel environnement pour changer / échanger ?

Le changement se met difficilement en place si l'enseignant-chercheur est isolé. Pour changer et échanger, celui-ci a besoin :

- de bénéficier d'une dynamique transversale, au niveau de l'établissement ;
- d'être accompagné par des structures spécifiques ;
- d'avoir accès à d'autres expériences, dans l'université ou ailleurs ;
- d'avoir accès aux travaux en sciences de l'éducation.

5. Quelques constats de terrain

La priorité est souvent donnée à la recherche.

Les enseignements bénéficient rarement de formations pédagogiques. La formation initiale, pour ceux qui passent par les CIES, en Midi-Pyrénées, propose un cadrage de la situation pédagogique et reste donc limitée. Notre structure déploie actuellement un plan de formation continue aux activités d'enseignement.

On constate chez les enseignants-chercheurs une méconnaissance du contexte extérieur. Il conviendrait de les ouvrir aux grandes évolutions de ce contexte.

Le dispositif d'évaluation des formations par les étudiants fonctionne bien, mais les résultats ne sont que très peu exploités.

On relève néanmoins des motivations éparses sur le terrain et une demande de formation de la part des enseignants. Les formations mises en place ont pu être remplies sans difficulté, sur la base du volontariat.

Les difficultés de la mise en place du LMD pourraient être l'occasion de mener une réflexion approfondie sur les formations universitaires en général.

6. Qu'attend-t-on de l'institution ?

Nous avons des attentes relativement précises.

Il faut reconnaître les activités pédagogiques au sens large. Beaucoup de pays travaillent sur la base d'un *portfolio* d'activités liées à l'enseignement. Nous devons intégrer cette démarche à notre culture.

Il faut donner du temps aux enseignants-chercheurs. Un statut souple permettrait aux SUP de mener des activités en fonction des projets auxquels ils participent et de doser les activités de recherche et d'enseignement.



Il importe de donner des signes de l'importance accordée aux activités d'enseignement. Le Ministère a donné énormément de recommandations sur l'évaluation associant les étudiants. Il pourrait faire de même sur l'importance de l'activité d'enseignement.

L'ingénierie pédagogique a besoin de moyens, tels que les équipements TICE.

7. Que faire au niveau des universités ?

Il est nécessaire de s'engager dans un travail de fond pour dynamiser, sensibiliser, accompagner. Nous travaillons pour un changement en profondeur des activités des enseignants : cela s'inscrit dans le long terme.

Ce travail doit être supporté par des structures reconnues et durables, prenant en charge :

- l'information et la formation des enseignants ;
- la valorisation et la mutualisation ;
- l'ingénierie pédagogique.

Le support politique de l'établissement est indispensable.

8. L'expérience des SUP

Dans un contexte plus large que celui de Toulouse, nous avons essayé de travailler avec d'autres SUP. Dans les années 90 étaient déjà apparues des structures ayant en charge l'évaluation des formations associant les étudiants, la formation continue des enseignants et l'innovation pédagogique. Elles s'étaient regroupées dans le réseau CIME. Nous espérons pouvoir les rejoindre mais beaucoup ont disparu suite à divers aléas (changements de présidence, départs en retraite, etc.).

Le problème de la volatilité de ces structures, fonctionnant avec des statuts précaires et provisoires, nous préoccupe fortement. Les SUP de sept universités se sont donc regroupées en réseau en novembre 2005 pour réfléchir ensemble à leur pérennisation. Il en existe probablement que nous n'avons pas pu identifier du fait de leur précarité.

9. Conclusion

L'innovation pédagogique est rendue incontournable par le contexte actuel, en particulier par le contexte concurrentiel que met en place le LMD. La préoccupation de qualité pédagogique deviendra centrale.

Cette innovation ne se décrète pas mais se construit au jour le jour sur le terrain. C'est pourquoi il importe d'accompagner les enseignants.

Elle nécessite des évolutions des cadres national et local. Les SUP ont toutes des incertitudes quant à leur avenir, compte tenu de l'environnement actuel.



Echanges avec la salle

Alain ROUGIER, Université La Réunion

Travaillez-vous avec l'IUFM dans le cadre de votre projet ? Par ailleurs, combien de personnes votre structure mobilise-t-elle ? Enfin, votre activité s'adresse-t-elle exclusivement aux jeunes collègues ?

Isabelle CHÊNERIE, responsable de la structure universitaire de pédagogie, Université Toulouse 3 - Paul Sabatier

Nous travaillons avec les IUFM, mais aussi les CIES, de manière à proposer une formation continue harmonisée avec la formation initiale des CIES.

Notre structure mobilise une animatrice, cinq enseignants-chercheurs qui tiennent une réunion hebdomadaire de pilotage, un personnel technique et une secrétaire à mi-temps. Par rapport à d'autres SUP, notre mode de fonctionnement est relativement confortable. Il ne nous a cependant été accordé que dans le contexte d'un statut expérimental de deux ans : à la prochaine rentrée, nous devons présenter un bilan de notre activité au CA et au CEVU, qui décideront alors du devenir de notre structure.

Nous nous adressons à tous les enseignants-chercheurs de l'université. Nous avons fait le constat encourageant que les participants volontaires à nos formations ont souvent huit à quinze ans d'expérience professionnelle.

Denis ABÉCASSIS, enseignant-chercheur, Université Paris 10 - Nanterre

La question de l'innovation pédagogique est une préoccupation ancienne souffrant d'un manque de persistance dans les universités. Les initiatives et la motivation s'épuisent par manque de moyens et de suivi politique, et d'autres équipes prennent le relais quelques années plus tard, parfois dans une même université. Une vraie politique universitaire est indispensable.

Roland WIEST, Université Strasbourg 1 - Louis Pasteur

Votre université dispose-t-elle d'un service d'aide technique au développement des outils multimédias ?

Si oui, comment s'articule-t-il avec la SUP ?

Isabelle CHÊNERIE, responsable de la structure universitaire de pédagogie, Université Toulouse 3 - Paul Sabatier

Une structure est en charge de la production de ressources multimédia. La SUP accompagne la partie conception de la ressource avec l'explicitation des objectifs pédagogiques des activités et l'écriture d'un cahier des charges technique au service d'objectifs pédagogiques clairs.

Jean-Claude VAREILLE, vice-président du conseil d'administration, Université de Limoges

La fréquentation des formations est parfois faible. Qu'en est-il à Toulouse 3 ?

Quels types de formations proposez-vous aux personnels ?

Isabelle CHÊNERIE, responsable de la structure universitaire de pédagogie, Université Toulouse 3 - Paul Sabatier

Nous avons peu de recul car nous n'avons organisé que quatre stages de formation. Nous avons proposé des formations par groupes d'une douzaine d'enseignants. L'université comptant près de 2 000 enseignants, nous n'avons pas grand mérite à avoir rempli nos groupes. Nous avons proposé des formats tenant compte du peu de disponibilité des enseignants-chercheurs, en deux demies journées séparées par quinze jours pour permettre une appropriation des éléments abordés.



Les thématiques retenues doivent permettre aux enseignants un réinvestissement rapide au niveau de leurs pratiques. Elles concernent la motivation des étudiants, la réalisation de supports efficaces, l'expression orale, les tutorats de stage et de projets en ligne.

Les prochaines formations aborderont de manière plus approfondie les questions de pédagogie.

Denis ABÉCASSIS, enseignant-chercheur, Université Paris 10 - Nanterre

Ce potentiel de formation existe dans toutes les universités. Il faut s'appuyer, dans l'environnement immédiat, sur les savoir-faire et les compétences des CIES et des IUFM.

Joern PUTZ, Université Strasbourg 1 – Louis Pasteur

Les enseignants-chercheurs engagés dans cette innovation pédagogique ont-ils préféré travailler en master ou en licence ?

Isabelle CHÉNERIE, responsable de la structure universitaire de pédagogie, Université Toulouse 3 - Paul Sabatier

Les premiers projets concernent des formations avec des effectifs peu lourds. Nous développons cependant des pistes de réflexion pour les autres niveaux, en particulier le L1, pour lequel nous travaillons sur la transition lycée – université. Des questionnaires d'évaluation des compétences à l'entrée à l'université, sous forme de QCM informatisés, sont en cours d'élaboration. Les résultats seront transmis aux enseignants concernés pour leur permettre d'adapter leurs enseignements.



Conclusion de la matinée : comment reconnaître l'ensemble des missions de l'enseignant-chercheur ?

Eric ESPÉRET

Délégué général de la CPU

1. Les modalités de reconnaissance des missions : possibilités et limites

L'existence de contraintes n'est pas une raison pour ne pas utiliser au mieux l'ensemble des possibilités actuelles pour reconnaître la motivation des enseignants-chercheurs.

1.1. Primes et décharges

Les primes et décharges n'ont de sens que si le CA, en tant qu'instance délibérative appuyée sur les autres conseils de l'Université, affiche une politique claire et non ambiguë sur leurs utilisations par tous les personnels. Des textes doivent être rendus publics sur les critères de décision dans les établissements.

Les compatibilités constituent une autre possibilité. Il a fallu négocier plusieurs années avec des cabinets successifs d'orientations politiques différentes pour faire admettre que l'on puisse donner deux primes à une même personne.

Un personnel de laboratoire avec un dossier scientifique de qualité, animant une équipe de recherche et ayant monté une filière professionnalisée de grande valeur ne pouvait jusqu'à il y a peu recevoir que la PEDR. Cela est dû à la volonté de tout contrôler au niveau central et de ne pas laisser aux établissements le pouvoir de prendre des décisions. Ce réflexe bloque les situations. De la même façon, il nous a fallu deux ans pour obtenir la fongibilité budgétaire des primes, pour qu'il soit possible d'avoir les trente heures équivalentes à la prime en décharge et que des heures complémentaires soient payées à un collègue. Des établissements commettent certes des erreurs. Mais le rôle de la tutelle est de leur en faire mesurer les conséquences, et non de leur interdire toute prise de décision.

Ces deux possibilités ont cependant des limites.

Les enveloppes PRP et PCA auparavant différenciées, ont été globalisées. Il est devenu difficile, pour les établissements, d'établir la frontière entre les deux primes. Une vraie politique d'établissement permettrait d'y remédier.

La nécessité de service fait complet des PEDR pose également problème. Le central cherche à contrôler la marge de manœuvre laissée aux établissements.

1.2. Avancement local et spécifique

Il est possible de reconnaître les missions « hors enseignement / formation et recherche ». L'établissement doit afficher clairement ses critères de promotion (responsabilités, investissement pédagogique, valorisation de la recherche, etc.).

1.3. Détachements et congés

Il semble logique de pouvoir accorder un CRCT d'un an à un enseignant qui s'est fortement impliqué pendant trois ans dans un montage pédagogique. L'attribution des CRCT doit être effectuée de façon locale, et non par le CNU.



De la même façon, il conviendrait que les détachements EPST soient gérés par les établissements. Il n'est pas normal que l'établissement apprenne qu'un de ses enseignants-chercheurs part pour plusieurs mois sans participer à la décision.

Dans les deux cas, les critères retenus par l'établissement devront être clairement définis. Le volume déterminé par niveau national devra intégrer une condition budgétaire et une condition d'investissement de l'établissement.

1.4. Conditions d'exercice

Les conditions de recherche sont l'un des principaux arguments des universités étrangères pour l'attractivité au niveau des concours.

Dans certaines grandes universités françaises, les possibilités du *ratio* d'encadrement permettent de promettre à un jeune maître de conférence brillant une modulation officieuse de service. Cela reste illégal et la Cour des Comptes le soulève de façon très claire dans son inspection.

Si l'on ne peut guère toucher aux salaires et aux primes, il conviendrait néanmoins de garantir des conditions d'exercice (IATOS, équipement, recrutements futurs, locaux).

La légalité et les moyens des établissements pourraient être des limites. Mais faut-il attendre que toutes les universités soient dotées des mêmes moyens pour commencer à avancer pédagogiquement et scientifiquement ?

2. Les évolutions nécessaires des données réglementaires et législatives

Pour tenir compte de l'investissement des enseignants-chercheurs et maintenir leur motivation, une vraie GRH nécessite des évolutions.

2.1. Modification du décret de 1984 sur le décompte des heures

Plusieurs rapports demandant explicitement cette modification sont parus au cours des dernières années. Cette modification est nécessaire pour que les enseignants-chercheurs retrouvent une certaine attractivité dans leur travail.

Il conviendrait d'intégrer les différentes missions, en se basant sur un tableau national d'équivalence. Ce cadre de référence tiendrait compte de la spécificité des universités.

Les tâches retenues doivent l'être par le CA. Il ne s'agit pas de « copinage », mais de vraie volonté politique.

Tous les horaires devront être convertibles en décharges.

2.2. Autonomie des établissements pour la gestion des primes et des décharges

Il faut différencier évaluation et décision politique : une demande de PEDR doit être scientifiquement évaluée par une structure nationale mais c'est à l'établissement de prendre la décision et la responsabilité de cette prime.

2.3. Fiche contractuelle de service, pluriannuelle

Les adaptations doivent tenir compte des souhaits des personnes et de la politique de l'établissement. Une discussion doit être menée avec les enseignants-chercheurs sur des contrats à trois ou quatre ans leur permettant de mettre l'accent sur la recherche, l'enseignement, les charges administratives, etc.



Comme pour la fiche annuelle de service, il ne s'agirait pas d'une négociation personnelle entre le Président et les enseignants-chercheurs de son établissement, mais d'un accord entre la Commission de spécialistes et le Conseil de l'UFR concerné, validé par le Président. A l'heure actuelle, les enseignants doivent attester chaque année d'un service fait complet de 192 heures. Les reports d'une année sur l'autre sont illégaux. Cet *imbroglio* nous met dans une situation gênante au plan international.

La charge totale de service devrait être établie selon une norme nationale identique pour tous. Dans chaque établissement, des négociations seraient possibles sur les répartitions.

Il conviendrait que les établissements, sur la base d'un projet, négocient, dans le contrat quadriennal, une enveloppe forfaitaire pour alimenter les primes et décharges.

2.4. Evaluation systématique des activités

Une évaluation régulière et systématique de toutes les activités des enseignants-chercheurs est nécessaire. Mais, en France, on souffre de trop d'évaluations sans conséquences. Il conviendrait de mettre en place une évaluation *a posteriori* avec des conséquences plutôt qu'un contrôle *a priori* en permanence.

L'évaluation de la recherche devra être effectuée sur des bases nationale et internationale.

L'évaluation pédagogique, en revanche, se référera à des bases locales, mais devra remonter à une instance nationale.



Echanges avec la salle

Denis ABÉCASSIS, enseignant-chercheur, Université Paris 10 - Nanterre

Ces propositions vont dans le sens d'une vraie politique des établissements. Elles parient sur un effet de contagion de la démarche à toutes les universités.

Vous reprenez trois types de rigidités : le cadre réglementaire, le contrôle et les habitudes de fonctionnement.

Jacques GUYOT, Université Clermont-Ferrand 2 - Blaise Pascal

La question de la prise en compte des tâches annexes, concernant l'investissement pédagogique et les tâches d'intérêt collectif dans les services d'enseignement, est très importante. La mise en place d'un tableau national d'équivalences, avec des modulations locales, serait utile. Je crains néanmoins qu'au niveau de l'établissement, la décharge de travail d'un personnel implique le surplus de travail d'un autre. Cela ne favorisera pas l'esprit d'équipe au niveau des départements.

Les chercheurs des équipes associées au CNRS, pour se maintenir dans l'organigramme, doivent justifier d'un certain nombre de publications ou d'encadrement, variable selon les disciplines. S'ils ont consacré beaucoup de temps au service de la collectivité, ils seront évincés de leur équipe de recherche.

Le rôle initial du CS n'est pas de décider des promotions locales des professeurs.

Je constate par ailleurs une survalorisation des tâches administratives. A quoi peut prétendre un enseignant-chercheur qui n'a pas valorisé cette dimension dans son travail ?

Je reviens sur les CRCT. L'offre a longtemps été supérieure à la demande car les collègues craignaient perdre leur service d'enseignement. Il leur fallait s'assurer qu'un collègue les remplacerait et leur rendrait leur service à leur retour.

Le métier est actuellement attractif grâce à l'existence d'un statut de titulaire pour les maîtres de conférences. Pour un poste pourtant pointu, nous avons reçu soixante candidatures, parmi lesquelles vingt étaient très bonnes. Le choix n'a pas été simple. Il faut que nos jeunes collègues bénéficient de droit d'un demi service, pendant trois ans, pour reprendre leurs recherches et se reconverter et de construire un service d'enseignement avec de nouvelles données.

Eric ESPÉRET, délégué général de la CPU

Il est vrai qu'il y a longtemps eu plus de CRCT que de candidatures. Il existe deux philosophies : soit l'on estime que tout doit être réglé au niveau central pour éviter tout débordement, soit l'on fait confiance aux universités en leur demandant des comptes détaillés concernant leur utilisation de l'argent public.

Jacqueline HEINEN

Il est nécessaire de distinguer évaluation et décision politique pour l'attribution de la PEDR. Nous souhaitons néanmoins que cela relève d'une instance transparente.

Concernant les CRCT, pourquoi ne pas revenir à la procédure qui consistait à les examiner au niveau de l'établissement puis du CNU ? Les établissements pourraient émettre un avis.

Michel FORTUNÉ, Université de Poitiers et SNESUP

Il y a une contradiction dans la proposition d'un tableau d'équivalences pour prendre en compte l'ensemble des tâches pédagogiques dans les obligations statutaires en déduction de service. Ce service doit être défini par le statut pour que cette équivalence ait un



cadrage national et une déclinaison locale. A partir du moment où la modification du décret de 1984 envisagée conduit à introduire le contrat dans la définition des services, je ne sais plus quel est le sens du tableau d'équivalences.

Eric ESPÉRET, délégué général de la CPU

Les enseignants pourront avoir des contrats différents et, par exemple, choisir d'effectuer 80 % de recherche et 20 % d'enseignement. Quand la fiche de service est établie chaque année, elle est différente pour tous. La répartition de la charge de travail n'est pas la même selon qu'on enseigne en L1, M1 ou M2.

Il n'y a rien de scandaleux à ce que deux collègues effectuent la même charge de travail mais que les composantes à l'intérieur de ce total ne soient pas les mêmes.



LA GESTION DES ENSEIGNANTS-CHERCHEURS, UNE PRIORITÉ POUR L'ÉTABLISSEMENT

Attractivité, structures de GRH, indicateurs de pilotage : les enjeux pour l'établissement

Table ronde animée par Michel TOUPÉ

Vice-président Finances, ancien vice-président ressources humaines, université de Rennes 2 – Haute Bretagne

Je suis vice-président chargé des finances et de la modernisation de l'université de Rennes 2. En tant que vice-président RH, je participais au groupe de réflexion sur la gestion des enseignants-chercheurs. J'y participe encore.

Cet après-midi s'inscrit dans la ligne des conclusions du séminaire du 24 mai 2005, en s'interrogeant sur les conditions de réussite d'une politique de gestion des enseignants-chercheurs au service des axes politiques de développement des établissements.

Pour atteindre ses objectifs politiques, l'université doit prévoir les moyens humains dont elle a besoin, sur les plans quantitatif et qualitatif. Elle connaît ses moyens actuels ainsi que les emplois et les masses indiciaires dont elle disposera pour les années à venir. Elle doit prendre en compte ses axes de développement et les moyens nouveaux qui pourront lui être attribués. Elle n'en a pas d'indication quantitative, mais peut influencer sur leur orientation qualitative en insistant sur la nécessité de disposer de moyens supplémentaires pour atteindre ses objectifs. L'université doit mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La GRH exige la mise en place de structures administratives et politiques adaptées. L'université de Limoges, comme beaucoup d'établissements, est actuellement en réflexion sur ce thème. Valérie Bénézit nous exposera ces réflexions.

La gestion prévisionnelle des enseignants-chercheurs s'inscrit dans le cadre de la LOLF et doit s'intégrer dans un plan de développement pluriannuel de l'établissement. Elle repose donc sur des indicateurs prévus par le contrat d'établissement. Rien n'empêche les établissements de mettre en place une batterie d'indicateurs propre leur permettant un véritable pilotage des ressources humaines. François Palumbo nous présentera l'approche de l'Université de Savoie.

Un véritable plan de développement ne sera possible que si les établissements peuvent attirer les compétences nécessaires à la réalisation des objectifs de ce plan. Il faudra se poser la question de l'attractivité intrinsèque à l'établissement (réputation scientifique, liens avec des organismes de recherches, équipes reconnues, renommée des formations, etc.). Nous sommes dans un contexte de concurrence sur le recrutement des enseignants-chercheurs, sur le plan européen et mondial, avec le secteur privé, avec les organismes de recherche et entre établissements. Certains établissements mettent en place des dispositifs spécifiques en matière d'attractivité pour attirer les candidatures souhaitées. Roland Wiest nous exposera les travaux de son établissement lors du contrat 2005-2008.



Les structures et les moyens de la GRH ENS à l'université de Limoges

Valérie BÉNÉZIT

Secrétaire générale adjointe, Université de Limoges

Mon intervention consiste en une présentation de l'état de la réflexion et des évolutions possibles dans mon établissement.

1. Une organisation actuelle construite sur l'expérience

L'organisation de l'université découle, plus que d'une volonté politique réelle, de son histoire et de l'adaptation des services aux contraintes et aux évolutions intervenues dans la GRH.

Il en résulte des forces et des faiblesses. La gestion administrative et financière est totalement maîtrisée. En revanche, la gestion des ressources humaines enseignantes et IATOS est plus quantitative que qualitative : on constate une quasi absence de pilotage et une certaine méconnaissance des ressources humaines enseignantes par rapport à leurs attentes, leurs potentiels et leurs compétence.

2. Des missions nouvelles favorisées par les réformes

La LOLF et les prochains contrats raisonnent sur une logique d'objectifs, d'indicateurs et de résultats. Des outils divers se mettent en place. On constate une réelle volonté des établissements d'améliorer leur approche des ressources humaines. Une logique de « service » en direction des enseignants (conseil, délais de réponse) et des composantes émerge. Nous souhaitons développer une certaine culture d'établissement par l'intégration et l'accompagnement des collègues arrivant à l'université.

Nous souhaitons mettre en place des outils d'aide à la décision (tableaux de bord, indicateurs, cellule statistique, bilan social, GPEEC, etc.)

3. Structuration GRH ENS de l'Université de Limoges

L'organisation interne de l'université a évolué après le constat d'un manque. Des besoins sont apparus dans le cadre de la LOLF et des contrats. Le rôle de vice-président RH est devenu une nécessité. La cellule Accueil-Accompagnement-Formation, destinée principalement à la gestion des ressources humaines enseignantes, tient un rôle collégial.

4. Comment optimiser l'organisation GRH ?

L'université de Limoges tend vers une vraie politique de GRH. Il s'agit d'opérer un chaînage vertueux entre les ressources humaines, les moyens de l'établissement et la politique de l'établissement.

L'existence de contraintes réglementaires et statutaires et le caractère limité de nos moyens et de nos marges de manœuvre risquent néanmoins de bloquer nos démarches.



5. Les axes de progrès possibles

Ces axes de progrès doivent répondre à la définition de la vraie politique de GRH, c'est-à-dire suivre deux orientations :

- orienter les ressources humaines pour favoriser une politique d'établissement.
- apporter des améliorations visibles en matière de ressources humaines enseignantes.

5.1. Renforcer le portage politique

Ce renforcement passe par la désignation un vice-président RH, porteur politique, coordinateur, animateur, relais et force d'analyse et de proposition dans le domaine de la GRH.

Il est intéressant d'instaurer une réflexion collégiale, en faisant entrer le débat dans les conseils en y associant les enseignants-chercheurs.

La création d'une instance interne de réflexion politique autour de cette question permettrait de formuler avis et propositions au CA.

5.2. Restructurer et clarifier les rôles

Pendant du portage politique, le portage administratif doit permettre d'appuyer et de conseiller les projets à mettre en œuvre.

Le rôle de DRH ENS doit être renforcé pour éviter une confusion des rôles et permettre un travail en complémentarité.

Les structures doivent être repensées en termes d'efficacité sur les délais, les conseils, etc.

5.3. Utiliser les leviers du changement

Il est difficile de faire évoluer les structures, mais aussi la culture de l'établissement. La LOLF et les prochaines signatures de contrats peuvent être des outils pour favoriser le changement.

Il faut accompagner, voire anticiper, les demandes de formation continue et proposer aux enseignants des formations en lien avec leurs futurs projets et réalisations.

5.4. Penser l'établissement en termes d'attractivité

Des efforts sont nécessaires en termes de conditions de travail (locaux, accès aux outils de travail, systèmes, etc.).

Je ne reviens pas sur les modalités d'enseignement et de recherche et l'amélioration de l'accueil, la formation et l'intégration, déjà évoquées.

6. Conclusion

L'amélioration des structures et des moyens doit servir l'objectif de mettre en place une GRH qualitative. Cette GRH est aujourd'hui une nécessité pour l'ensemble des établissements, et exige l'adhésion totale des principaux intéressés, les enseignants-chercheurs.



Contrat, LOLF et pilotage de la GRH

François PALUMBO

Vice-président chargé des ressources humaines, université de Savoie

Cette intervention est centrée sur la partie enseignant-chercheur dans le cadre plus vaste de la GRH.

1. Introduction : l'Université de Savoie

L'Université de Savoie a connu simultanément l'arrivée d'une nouvelle équipe présidentielle, la mise en place de la LOLF, le contrat quadriennal, dont elle appartient à la première vague. J'ai pris mes fonctions actuelles il y a un an.

Un séminaire important s'est tenu au sujet de la LOLF. J'insisterai plus sur le contrat quadriennal et la GRH enseignant-chercheur, avec la problématique des indicateurs.

2. Le contrat quadriennal (vague A)

2.1. LOLF et Contrat : place de la GRH

La LOLF n'évoque pas la question pourtant incontournable de la GRH. Celle-ci apparaît à travers la philosophie de la LOLF, c'est-à-dire le pilotage et le management par objectifs et le pilotage des crédits et l'analyse des coûts de personnels.

Dans le contrat quadriennal, la GRH est le socle du pilotage opérationnel de l'établissement : tout repose sur les ressources humaines dont dispose ou de ne dispose pas l'université. La rubrique « Pilotage opérationnel de l'établissement », incluant la notion de GRH, est en huitième position dans le contrat quadriennal, avec les trois sous rubriques suivantes :

- la politique de gestion de la ressource enseignante ;
- la politique de GRH relative aux personnels IATOS ;
- la politique de l'encadrement.

2.2. Contrats et indicateurs « Ministère »

Le contrat prévoit une vingtaine d'indicateurs de mesure de la performance, parmi lesquels quatre concernent notre thème :

- 100 – Répartition en équivalent temps plein (ETP) de l'ensemble des catégories d'emplois par actions LOLF (Etablissement)
- 103 – Nombre et proportion des enseignants et enseignants-chercheurs atteignant l'âge de 65 ans dans les quatre années du contrat, par groupe CNU (Ministère)
- 106 – Bilan et prévisions de redéploiement de postes d'enseignants-chercheurs (Etablissement)
- 107 – Prévisions des avancements de grade des enseignants-chercheurs.

Les catégories d'emplois par actions LOLF mentionnées dans l'indicateur 100 sont utiles à l'enseignement.

L'Université de Savoie, comme les autres, est confronté au vieillissement de sa population enseignante évoqué dans l'indicateur 103 : le renouvellement concernera 40 % du personnel d'ici dix ans.



L'indicateur 106 est l'un des plus délicat à remplir. La gestion prévisionnelle des emplois est censée être effectuée sur cinq à quinze ans. Il serait déjà bien que nous parvenions à atteindre un horizon de trois à quatre ans. Ces prévisions sont utiles, mais il faut aussi se laisser de la marge : trop se tenir à l'objectif prévu par l'indicateur peut entraîner des blocages.

L'indicateur 107 est difficile à maîtriser. De telles prévisions ne peuvent être effectuées à l'heure actuelle.

3. L'application du contrat quadriennal à l'Université de Savoie

Nous avons construit des actions dans la philosophie LOLF. Elles ont été lancées en 2005, avant que le Ministère n'ait donné son mode opératoire. Notre logique était assez comparable à la sienne.

Je vous propose quelques exemples d'actions liées aux RH enseignants-chercheurs.

3.1. Faciliter la prise de décision stratégique, renforcer la capacité aux dialogues de gestion

Cette démarche regroupe plusieurs actions, dont :

- l'évolution vers la gestion par projet, supposant des formations adéquates ;
- la gestion prévisionnelle des emplois ;
- le coût de la GRH ;
- la gestion des titulaires.

La gestion des emplois et des titulaires nécessite de disposer de bases de données et de structures d'analyse fiables et de mettre en place une comptabilité analytique.

Nous avons adopté une structure centralisée avec un DRH et un ensemble de services liés aux RH.

3.2. Améliorer les conditions de travail des personnels et la connaissance de l'établissement et de ses fonctionnements, développer un esprit d'appartenance à l'établissement

Cette démarche regroupe plusieurs actions dont :

- la formation des personnels (langues, TICE, gestion par projet, etc.) ;
- la création d'un observatoire des données sociales ;
- l'évaluation des enseignements et la participation des enseignants et des administratifs à une structure commune ;
- une action sociale et culturelle ;
- l'hygiène, la sécurité, la médecine préventive du travail.

4. Elaboration des indicateurs

Cinq indicateurs types ont été élaborés à l'Université de Savoie. L'élaboration des indicateurs reposait sur trois actions :

- collecter l'information, avec la création d'une base de données fiable et la mise en place d'une structure de collecte et de traitement des données de ressources humaines ;
- ventiler l'information en fonction des actions LOLF et des activités Recherche / Formation ;
- utiliser l'information, être capable d'extrapoler à partir des données, de se projeter dans l'avenir et de justifier les décisions au travers des mesures.



L'attractivité des établissements

Roland WIEST

Vice-président chargé de ressources humaines, université de Strasbourg 1 – Louis Pasteur

1. L'ULP en chiffres

L'ULP est une université moyenne en termes de nombre d'étudiants (18 000). Elle est relativement pluridisciplinaire, à dominante scientifique. Nous travaillons pour la réunion des trois universités en une Université Européenne de Strasbourg, pleinement pluridisciplinaire.

La recherche tient une place importante et l'ensemble des équipes de recherche est reconnu par le Ministère, le CNRS et l'INSERM.

2. Un préalable à l'attractivité : une politique de recrutement

Il est important d'assurer un accueil et de bonnes conditions de travail au personnel. Il ne suffit pas d'être attractif : il faut le faire savoir. La communication est un enjeu fort de l'attractivité.

La procédure « emploi » de l'ULP se déroule en trois étapes :

- les demandes (postes vacants, créations) par les composantes et la concertation large avec les FER (Fédérations d'enseignement et de recherche) ;
- la prise en compte, l'évaluation, la hiérarchisation des demandes par une Commission des emplois émanant des trois conseils ;
- l'élaboration par le Bureau et la Commission des emplois, la présentation au CEVU et au CS et la validation par le CA.

Les demandes de création dans les composantes, dans une université bien dotée comme la nôtre, sont considérées comme des redéploiements. Au cours des cinq dernières années, 50 % des emplois enseignants ont été redéployés d'une UFR à une autre ou en termes de section CNU.

3. Une politique d'accueil

Nous attribuons aux professeurs nouvellement nommés un petit budget d'installation de 6 000 euros pour l'achat de premiers équipements, souvent informatiques. Les maîtres de conférences obtenant une promotion de professeur en interne reçoivent 4 000 euros. Ces professeurs sont prioritaires pour postuler aux demandes de BQR au niveau du CS.

Les nouveaux arrivants, professeurs ou maîtres de conférences bénéficient d'une journée de formation et d'information en présence du vice-Président Formation et du vice-Président Ressources Humaines pour mieux connaître l'université, son histoire, les structures, etc.

4. Les leviers ordinaires de l'attractivité

Nous menons une politique d'aménagement de service PRAG/PRCE et une politique d'attribution des CRCT.

La pression est aujourd'hui très forte sur les CRCT. Nous recevons une quarantaine de demandes de semestres alors que nous ne disposons que de onze semestres. Après une délibération longue avec



le CS, nous avons décidé de donner la priorité aux maîtres de conférences souhaitant passer l'habilitation ou aux professeurs et maîtres de conférences prenant en charge une nouvelle orientation de recherche ou de pédagogie. Nous évitons le saupoudrage et préférons accorder des années entières dans certains cas.

Nous menons enfin une politique de soutien aux demandes de délégation sur des critères analogues aux CRCT. Nous avons mis en place un partenariat rénové avec le CNRS qui a mis un certain nombre d'années à notre disposition pour que nous puissions effectuer l'arbitrage nous-mêmes. Nos priorités dans les attributions sont les mêmes que pour les CRCT.

5. Attractivité à l'ULP : les outils spécifiques

5.1. Aménagement de service

Chaque maître de conférences nouvellement nommé bénéficie d'une décharge de 64 heures équivalent TD, financée par le CS. Nous avons inscrit dans le contrat quadriennal des possibilités de décharges pour des maîtres de conférences préparant l'habilitation ou des professeurs prenant une direction de laboratoire.

5.2. Poste de PR « Attractivité »

Un à deux personnels seront recrutés par an dans le cadre de cette politique d'attractivité. L'objectif est de développer une nouvelle thématique ou de soutenir une discipline en particulier.

Une dotation de 150 000 euros accompagne le professeur dans son installation. Ce financement provient pour un tiers de notre budget propre, un tiers du Ministère dans le cadre du contrat quadriennal et un tiers des collectivités locales.

Le professeur est ensuite accompagné avec un emploi de maître de conférence, un emploi de chargé de recherche, une bourse de post-doctorant et une allocation de thèse.

Nos choix semblent validés dans la mesure où les professeurs que nous avons recrutés ont par la suite obtenu des chaires d'excellence décernées par le Ministère de la Recherche.

5.3. L'attractivité est-elle à la portée de toutes les universités françaises ?

Je souhaite ouvrir le débat sur différentes questions.

L'attractivité est-elle l'apanage des universités scientifiques ?

Quelle sera l'attractivité des universités françaises face aux universités étrangères ?

Une décharge de service est-elle réellement un facteur d'attractivité ? Doit-elle être facteur d'attractivité ?



Echanges avec la salle

Manon LALONDE, Université de Technologie de Compiègne

Ma question s'adresse à François Palumbo. La collecte d'informations par rapport à vos indicateurs est-elle achevée ?

François PALUMBO, vice-président chargé des ressources humaines, Université de Savoie

Pour le contrat, nous devons renseigner une série d'indicateurs. La majorité des indicateurs proposés étant pré remplis par le Ministère, nos services se sont mobilisés sur les autres pendant une quinzaine de jours.

Nous ne sommes pas pauvres en informations mais en outils automatiques de traitement de ces informations.

Manon LALONDE, Université de Technologie de Compiègne

Vous n'avez donc pas sollicité les départements pour obtenir des informations ?

François PALUMBO, vice-président chargé des ressources humaines, Université de Savoie

Nous avons contesté certaines données pré remplies par le Ministère. Les services centraux se sont chargés du reste.

Nos principaux problèmes sont l'automatisation du traitement des données et la prospective.

Michel TOUPÉ, vice-président finances, ancien vice-président ressources humaines, université de Rennes 2-Haute Bretagne

La collecte de données pour les indicateurs du contrat pose effectivement problème, principalement pour la prospective. Il faut mettre en relation des indicateurs et des axes politiques. Pour l'indicateur sur les redéploiements, par exemple, la dimension quantitative peut être évaluée approximativement, avec les départs en retraite, mais la dimension qualitative est adossée aux axes politiques en matière d'enseignement et de recherche. Lors de nos rencontres, les responsables d'établissement seront interrogés sur la traduction de leurs axes politiques dans leurs prévisions et le caractère affirmé de ces arguments.

Jacques GUYOT, Université Clermont-Ferrand 2 - Blaise Pascal

Des fluctuations étudiantes, que nous ne pouvons maîtriser, pourraient justifier des redéploiements. Ces données ne relèvent pas toujours de l'établissement. En Physique-Chimie, le nombre d'étudiants a considérablement baissé, aux niveaux national et européen. On nous demande de dynamiser ce secteur pour attirer de nouveaux étudiants. Faut-il continuer à redéployer des emplois dans ce secteur, casser des équipes qu'on a mis dix ans à bâtir, alors que l'on souhaite que l'effectif étudiant revienne au niveau antérieur ?

Le débat dans les conseils dépend de majorités, qui sont parfois de circonstance.

L'exemple de l'ULP est intéressant et doit être diffusé, bien que l'université soit sans doute moins gênée dans ses moyens que d'autres universités.

Nous souhaitons recruter les meilleurs candidats. Cela renvoie à la question de la formation des docteurs. Pour avoir un bon recrutement, il faut cinquante à soixante candidats. Ceux qui ne sont pas retenus peinent à se reclasser. Les enfants d'enseignants sont surreprésentés parmi les docteurs ; leurs parents font alors entendre leur mécontentement dans les lycées.

L'université de Clermont-Ferrand reçoit de plus en plus de demandes d'exeat avant les trois années réglementaires. Certains utilisent Clermont comme tremplin, retournant contre nous l'argument de la mobilité. Mais le principal problème est la proximité avec le conjoint, d'où l'attrait de la région parisienne. Les situations ne peuvent plus être réglées au cas par cas.



Enfin, les conditions de la recherche importent : il faut pouvoir proposer un développement de la recherche en réseaux, de l'accès aux bibliothèques et de l'aménagement spécifique des services d'enseignements en cours d'année.

Le classement des universités par Shanghai, très surfait, pose également problème : si les établissements sont hiérarchisés et concurrents, que deviennent les notions de service public et de service à l'utilisateur ?

Roland WIEST, Université Strasbourg 1 – Louis Pasteur

On ne peut que souscrire à ce qui a été dit. Pour le redéploiement de la Physique et de la Chimie, il conviendrait de prendre en compte l'ensemble de l'argumentaire Enseignement et Recherche pour ne pas redéployer de façon trop brutale. Pour atténuer ce problème de redéploiement, nous axons nos recrutements sur un engagement dans la recherche.

Le classement de Shanghai n'est pas un classement majeur.

L'attrait de la région parisienne est moins fort que la recherche de conditions de travail et de vie optimales.

Michel TOUPÉ, vice-président finances, ancien vice-président ressources humaines, université de Rennes 2-Haute Bretagne

Le problème se pose pour des établissements situés à moins de deux heures de la région parisienne, recrutant pour des cours mais pas pour des activités de recherche.

On embauche un enseignant-chercheur pour trente à quarante ans, mais on ne peut prévoir la demande étudiante à long terme. Il faut avoir des axes de développement sur plusieurs années, sans en être prisonnier.

Hélène GUENNOU, présidente de la commission des personnels enseignants, Université Paris Sud-11

Je reviens sur le problème de l'attractivité du métier d'enseignant-chercheur, qui se pose également à Paris Sud. Nous avons en moyenne cinquante candidats par poste de maître de conférence, mais seulement dix pour un poste de professeur, parfois moins de cinq. Il importe d'améliorer cette attractivité, aux niveaux des carrières, des salaires et des conditions de travail. Ce problème est général aux universités françaises.

Denis ABÉCASSIS, enseignant-chercheur, Université Paris 10 - Nanterre

Les prévisions en matière de redéploiement n'ont pas pour but de figer les décisions : on ne peut avoir une position définitive sur les cinq années à venir sans tenir compte des évolutions qui adviendront dans l'intervalle. Les prévisions doivent intégrer les besoins et les priorités de l'établissement en matière de recherche et d'enseignement.

Les fluctuations des effectifs étudiants sont dues à des phénomènes de mode ou à des choix politiques. Pour le grec ancien, par exemple, s'est posée la question du maintien des équipes de recherche du fait de la diminution considérable des effectifs en lettres classiques. Certaines universités, comme Nanterre, ont choisi, au-delà de la mission d'enseignement, de soutenir la mission de recherche, de diffusion de la culture et de conservatoire de la connaissance car la disparition du grec ancien de toutes les universités serait une immense perte. C'est un véritable choix politique.

Le cumul des politiques de tous les établissements peut conduire au rétrécissement du potentiel dans une discipline donnée. La réduction des effectifs en Physique dans tous les établissements peut être dramatique pour l'ensemble de la discipline. La politique nationale ne peut être issue de ce simple cumul.

Il est néanmoins essentiel que chaque université se fixe ses propres priorités et objectifs.



Mise en perspective : le marché des universitaires en France, en Allemagne et aux Etats-Unis

Christine MUSSELIN

Directrice de recherche, CSO-CNRS

Je suis chercheur au Centre de Sociologie des Organisations, laboratoire mixte de recherche Sciences Po – CNRS.

Dans le cadre d'une recherche comme la mienne, il existe toujours un décalage dans le temps entre les travaux et leur restitution. Je présenterai les évolutions advenues entre mes recherches et aujourd'hui.

1. Présentation de la recherche

L'étude portait sur les commissions de recrutement en France, en Allemagne et aux Etats-Unis, sur les disciplines Histoire et Mathématiques. J'ai travaillé par entretiens.

Dans le cas des Etats-Unis, j'ai centré mes travaux sur des universités privées, dans lesquelles j'ai étudié deux départements d'Histoire et deux de Mathématiques, pour avoir le plus de contrastes possibles avec ce qui avait été analysé en France et en Allemagne.

2. Modalités de recrutement

J'ai centré ma présentation sur les grandes différences observées dans ces modalités entre les trois pays.

2.1. Commissions élues / commissions *ad hoc*

La France est le seul pays où les commissions sont élues pour un temps donné. Dans les deux autres pays, on trouve des commissions *ad hoc*, de plus petite taille, constituées en fonction du recrutement à effectuer. Aux Etats-Unis, elles ne regroupent que des enseignants-chercheurs. En Allemagne, elles accueillent également un représentant étudiant, un représentant de l'administration et un représentant de la parité et de la défense des minorités.

2.2. Durée de la procédure

Elle varie aussi beaucoup d'un pays à l'autre. En France, les commissions de spécialistes ne disposent que de deux mois pour prendre leur décision. Aux Etats-Unis, la décision peut prendre six à neuf mois. Elle peut dépasser une année en Allemagne.

2.3. L'attitude par rapport aux candidats

En France, le candidat est déjà « heureux » d'être convoqué et auditionné. Aux Etats-Unis, on cherche absolument à le séduire en lui payant le voyage, le séjour sur place, etc. , bien qu'on ne lui propose qu'un CDD de deux fois trois ans la plupart du temps.



3. Une construction « nationale » de l'offre

La décision d'ouvrir, renouveler ou supprimer un poste est très spécifique à chaque pays.

En Allemagne, le Ministère de Land est très présent et très contraignant. Mathématiques et Histoire ne sont pas considérées comme des disciplines du futur. Tous les départements sur lesquels nous avons travaillé faisaient l'objet d'un programme conséquent de réduction des postes.

Aux Etats-Unis, la construction de l'offre est le résultat d'une négociation entre les départements et leur institution. Plus l'établissement a des ressources financières, plus la marge de manœuvre des départements est large, et inversement.

En France, à la fin des années 90, on notait un rôle très central des départements dans ces décisions. Cela a depuis évolué, avec notamment les BQE.

Les établissements doivent avoir un pouvoir accru dans la définition de l'offre. Mais le choix sur la personne à recruter doit revenir aux universitaires.

4. Un exercice du jugement comparable

4.1. La sélection des candidats

On constate une très grande convergence sur la façon dont on construit le jugement sur les candidats.

Il faut distinguer les critères et les indices.

Les critères sont les éléments que l'on recherche dans le dossier des candidats pour en éliminer rapidement un certain nombre. Aux Etats-Unis, dans un département de Mathématiques, sur 300 candidatures pour un poste, 200 à 250 sont éliminés très rapidement (candidatures incomplètes, candidats dont le profil ne correspond pas, lettre de recommandation trop courte, etc.). Dans les trois pays, les commissions ont ainsi des critères propres d'élimination.

Les indices sont des éléments des dossiers permettant de constituer un faisceau de preuves et de repérer les candidats intéressants. Aucun de ces indices n'est suffisant, mais chacun d'eux attire un jugement positif sur le dossier.

4.2. La qualité scientifique : un élément parmi d'autres

La qualité scientifique est partout nécessaire mais jamais suffisante, même dans les trois universités américaines recensées dans le Top 50 américain. Le jugement sur les candidats porte dans les trois pays sur trois dimensions :

- la qualité scientifique ;
- les capacités pédagogiques ;
- les capacités collégiales.

La personnalité du candidat est très importante : au cours des entretiens, on imagine le candidat en tant que collègue et en tant que professeur dans les années à venir.

4.3. Amasser des indices sur la qualité scientifique

Pour mesurer la qualité scientifique, on peut lire les publications. En Allemagne, on demande seulement la liste des publications aux candidats. Leur contenu n'est étudié que pour les derniers candidats en course. Le nombre de publications et les revues dans lesquelles elles sont parues comptent beaucoup.



On se base également sur les auditions. Aux Etats-Unis, le *job talk* est un véritable séminaire de deux heures, au cours duquel le candidat présente ses travaux et répond aux questions.

On étudie son parcours, les prix éventuellement reçus. On se renseigne sur le directeur de thèse, le jury et le rapport de soutenance.

Ces observations sont finalement assez standardisées. Elles concernent surtout la sélection pour les maîtres de conférences, les candidats aux postes de professeur étant moins nombreux.

4.4. Amasser des indices sur la qualité pédagogique

Aux Etats-Unis, les candidats intègrent à leurs dossiers les rapports d'évaluation de leur enseignement par les étudiants.

On étudie la capacité à enseigner un grand nombre de sujets, plus larges que son sujet de recherche. En France, en Histoire, le fait que le candidat ait passé l'agrégation laisse à penser qu'il a des connaissances encyclopédiques. En Allemagne, il importe que le sujet de l'habilitation du candidat soit différent de celui de sa thèse.

Les diverses expériences d'enseignement sont examinées.

La manière dont le candidat s'exprime et se comporte pendant l'audition ou le *job talk* est prise en compte pour tenter d'évaluer la capacité de la personne à enseigner. Dans le cas français, les auditions servent surtout à se rendre compte de la capacité du candidat à s'exprimer.

On mobilise enfin l'avis d'anciens collègues du candidat.

Les indices sont moins nombreux que pour la qualité scientifique et ne sont pas toujours pertinents pour évaluer les capacités pédagogiques.

4.5. Amasser des indices sur la collégialité

On s'informe sur les expériences passées d'autres collègues avec le futur candidat. Dans le cas allemand, du fait de la très grande mobilité, on peut avoir déjà été amené à travailler avec le candidat.

Les impressions basées sur les entretiens et *job talks* jouent un grand rôle. En France, l'audition ne dure que vingt minutes. Aux Etats-Unis, chaque candidat est convoqué individuellement pendant deux jours. Pendant la première demie journée, il visite le département dans lequel il va travailler, discute et rencontre le doyen de la faculté. L'après-midi est consacrée au *job talk*, avec une heure de présentation et une heure de questions-réponses. Le soir, le candidat dîne avec les membres de la commission. Le lendemain, il continue à faire le tour des bureaux et à se présenter à tous. Les recruteurs ont cependant partout l'impression de parier sur l'avenir, n'ayant pas les moyens de bien connaître la personnalité des candidats.

4.6. Des départements en quête de différents « meilleurs candidats »

Tout le monde cherche à recruter le « meilleur candidat », mais personne n'en a la même définition, celle-ci allant du chercheur avant tout au bon citoyen en général. Dans les vingt-deux départements étudiés, la pondération variait considérablement entre les critères pédagogique, scientifique et de collégialité.

Il existe trois facteurs expliquant les préférences des départements :

- les besoins locaux ;
- l'accès aux segments de marché ;
- les stratégies de différenciation, avec l'annonce par les départements de ce qu'ils recherchent précisément.



5. Une fixation « nationale » des prix

Les salaires ne sont qu'une des composantes du prix des enseignants-chercheurs. Des éléments symboliques, tels que la réputation d'une université, les conditions de travail et les avantages personnels peuvent également entrer en compte.

En France, le salaire est déterminé de façon rigide et ne permet aucune négociation.

En Allemagne, la négociation est très encadrée car Histoire et Mathématiques sont peu favorisées. Le prix est fixé de manière institutionnelle, avec des « tarifs » : pour un professeur de Mathématiques nouvellement nommé, ce tarif sera de deux assistants et un budget de recherche. Des salaires au mérite ont par ailleurs été introduits.

Aux Etats-Unis, pour les *assistant professors*, la négociation exclut l'enseignant et se tient entre le directeur UFR et le directeur de département. La qualité du candidat n'a guère d'influence sur son prix. Son salaire correspond au salaire du marché, établi en fonction des pratiques d'autres universités ayant des départements équivalents.

6. Des marchés du travail universitaire nationaux

Il existe trois dimensions pour les différencier :

- les principes de sélection, par « tournois » (un poste, de nombreux candidats) ou sur satisfaction de critères (évolution dans la carrière sans création de poste) ;
- le rôle et la durée de la période précédant l'obtention d'un emploi permanent (pré-permanence) ;
- l'équilibre entre les marchés internes et externes, c'est-à-dire entre la part de la carrière effectuée sur place et la part que l'on ne peut faire qu'en changeant d'établissement.

Aux Etats-Unis, les « tournois » concerne en particulier le recrutement sur un premier poste ou les changements de poste vers une autre université. L'accès à un poste permanent se fait sur satisfaction de critères, sans remise en compétition. La durée de la pré-permanence est de six à sept ans après le premier poste : cette période vise à révéler les compétences des candidats. *L'assistant professor* n'assiste pas un autre professeur, est autonome et doit le prouver en se différenciant des autres. Dans les départements sur lesquels j'ai travaillé, on ne recrutait pas de jeune travaillant sur un domaine déjà traité dans l'établissement, de manière à éviter la constitution de relations hiérarchiques entre enseignants d'un même département. On constate un bon équilibre entre les marchés internes et externes : on peut faire carrière à l'intérieur de son établissement en renégociant son salaire annuellement ou en se présentant dans une université plus prestigieuse.

En Allemagne, tout repose sur les « tournois ». La durée de pré-permanence est extrêmement longue : on accède à un premier poste permanent à 42 ans. Tant qu'on n'est pas permanent, on dépend d'autres professeurs. Le seul moyen de faire carrière est de se représenter sur le marché du travail. On ne peut pas être promu au sein de son université.



Echanges avec la salle

Joern PUTZ, Université Strasbourg 1 – Louis Pasteur

Il existe en Allemagne un concours de *Junior Professorship* permettant à de jeunes professeurs d'avoir un poste permanent sans que l'habilitation soit nécessaire.

Le poste de maître de conférences n'existant pas en Allemagne, sur quoi basez-vous votre comparaison ?

Christine MUSSELIN, directrice de recherche, CSO-CNRS

La réforme de 2001 a permis la création de postes de *Junior Professoren*. Ils posent problème : contrairement au système américain où l'on est recruté pour deux fois trois ans avant d'obtenir un poste permanent, le système allemand oblige, après six ans, à changer d'établissement. Les *Junior Professoren* ne dépendent cependant pas d'un professeur.

Les anciens professeurs acceptent mal que les postes d'assistants soient remplacés par des postes où la personne est autonome. Cela brise le contrat moral selon lequel, après quinze années d'assistantat, on accède à une position de « chef ». Aussi les *Junior Professoren* restent-ils encore minoritaires.

Jacques GUYOT, Université Clermont-Ferrand 2 - Blaise Pascal

Le profil joue en France un rôle déterminant dans l'examen des candidatures. Le CA prend une décision, traduite par une mention face au numéro de poste dans le Journal Officiel. Mais, de façon locale et assez obscure, un profil beaucoup plus détaillé est élaboré et se transforme parfois en véritable portrait.

Concernant la question de la précarité, il arrive souvent qu'un ATER apprécié de tous bénéficie d'une décision collective d'améliorer sa situation. Cela est encore plus vrai sur les postes de professeur : dans beaucoup de cas, le poste correspond à une promotion interne pour les maîtres de conférences. Il n'est pas vrai que les jeux sont faits à l'avance, mais il est normal qu'un nombre raisonnable de promotions soient ouvertes aux maîtres de conférences.

Hélène GUENNOU, présidente de la commission des personnels enseignants, Université Paris Sud-11

Dans mon université, pour chaque poste, une fiche Enseignement et Recherche détaillée est réalisée et mise en ligne, à la disposition des candidats. Nous portons un œil attentif à l'adéquation entre les profils attendus et ceux des candidats.

Christine MUSSELIN, directrice de recherche, CSO-CNRS

Je ne porte pas un regard critique sur le localisme. Il y a certes des cas peu vertueux. Mais on recrute un candidat local, pour deux raisons : parce que la personne n'a pas démerité depuis plusieurs années et qu'il y a adéquation avec les besoins locaux ; parce que, quand on n'a que deux mois pour prendre une décision, cela dissipe les incertitudes concernant les caractères des candidats.

Le localisme est légal en France. La réglementation allemande l'interdit. Aux Etats-Unis, ne pas recruter ses propres doctorants est une règle tacite respectée par la profession car les établissements sont très stratifiés.

Il existe en France deux profilages : celui du Ministère, laconique, et le vrai profilage, comme à Paris Sud, où l'on indique les attentes liées au recrutement. Les commissions françaises ne fonctionnent pas aussi mal qu'on l'imagine de l'extérieur : elles connaissent les règles et les appliquent. Le candidat, lui, ne sait pas sur quels critères il est jugé, d'où son sentiment de suspicion et de frustration.



Loïc THOMAS, Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

La publication des profils sur les sites des universités permet une transparence dans l'offre que le Journal Officiel ne permet pas.

Il est vrai que, statistiquement, 85 % des professeurs sont d'anciens maîtres de conférences. Néanmoins, tous les candidats ayant obtenu une qualification de professeur ne se présentent pas sur les postes de professeurs.

Le localisme est un sujet relativement compliqué. Il ne dépasse guère 30 à 35 % chez les maîtres de conférences, mais atteint près de 50 % chez les professeurs.

Christine MUSSELIN, directrice de recherche, CSO-CNRS

Pour recruter un professeur convenant aux critères d'une université, dans les trois pays, on va chercher le candidat en amont.

Il n'est guère étonnant que des personnes ayant leur habilitation ne se présentent pas au poste de professeur : nous avons rencontré beaucoup de maîtres de conférences à qui l'habilitation permettait de diriger des thèses, mais qui souhaitaient éviter les charges incombant au statut de professeur, surtout administratives.



Conclusion de l'après-midi

Bernard ETLICHER

Vice-président recherche, université de Saint-Etienne Jean Monnet, Président du Comité de ressources humaines de l'Amue

Un certain nombre d'idées sont apparues aujourd'hui.

Les expériences présentées ont pu mobiliser, de manière cohérente et avec une forte volonté politique, l'ensemble des leviers à la disposition des universités.

Il importe de définir un certain nombre d'objectifs et de projets partagés. La politique RH enseignante doit être clairement énoncée dans chaque projet d'établissement.

Il faut se structurer et structurer l'établissement pour que cette politique puisse être mise en œuvre. Le binôme porteur politique – porteur administratif est indispensable.

Il faut organiser une vraie division des ressources humaines enseignantes. Il s'agit de fournir un appui global sur l'ensemble des volets de la GRH.

Les objectifs doivent être traduits en besoins, en moyens et en indicateurs. L'exemple de la Savoie témoigne de l'ampleur du travail à réaliser.

L'attractivité de l'établissement consiste à attirer des collègues de qualité pour le développement de l'établissement, mais aussi à les retenir. Il est normal qu'il y ait une mobilité, mais elle doit être organisée.

Beaucoup de dispositifs-leviers pour le développement d'une GRH ont été évoqués. L'exemple de Strasbourg est très intéressant du point de vue de l'accueil. Toutes les universités doivent assurer un accueil correct aux nouveaux collègues. Des dispositions simples peuvent être mises en place partout : crédits d'installation, accès privilégiés aux crédits du BQR, réservation d'une allocation de recherche dans le cadre des écoles doctorales pour permettre aux professeurs recrutés d'avoir assez vite des doctorants, etc.

Les contrats d'établissement peuvent permettre d'afficher ce type de politiques. Les collectivités territoriales ont souvent des politiques de développement de la recherche : des allocations régionales peuvent être obtenues.

Les contrats renforcés avec le CNRS sont une solution très intéressante, mise en place par un certain nombre d'établissements. Il est souhaitable que cette politique perdure avec les nouvelles orientations du CNRS.

d'un certain nombre d'établissements mettent en place des dispositifs allégeant les services d'enseignement après décision du CA et inscription dans le projet d'établissement. Certains essaient de repousser la barrière du nombre annuel de CRCT en l'augmentant dans le cadre de la procédure contractuelle.

Pour faciliter l'aménagement des services d'enseignement, certaines universités ont autorisé, dans le cadre du contrat, que l'enseignant groupe son service d'enseignement sur trois semestres au lieu de quatre et conserve un semestre disponible pour son activité de recherche.



Il existe de très nombreuses possibilités d'accompagnement et de leviers à utiliser. Cela suppose une réflexion globale, un portage politique et une mise en cohérence des décisions prises par diverses instances dans les établissements.

L'expérience de l'étranger nous montre que les situations sont très diverses mais que les problématiques et les enjeux sont les mêmes du point de vue du recrutement des collègues.



Synthèse des échanges et évaluation

Denis ABÉCASSIS

Enseignant-chercheur, université Paris 10 - Nanterre

La GRH enseignante est un vaste chantier. Dans beaucoup d'établissements, nous partons de très loin. Les enseignants-chercheurs ne se sentent pas personnels de l'université et entrent très peu en relation avec les services de ressources humaines.

1. Quelle GRH pour les enseignants-chercheurs ?

Cette politique doit se préoccuper des enseignants-chercheurs, de leur recrutement, la définition des profils, leur carrière, leurs différentes implications dans la vie de l'établissement, leurs formations pour leurs différents métiers et leurs conditions de travail.

L'enseignant-chercheur doit avoir des interlocuteurs identifiés en matière de GRH. Il se sent souvent peu concerné par la GRH. Il doit savoir en quoi ce service peut l'informer sur un certain nombre de dispositifs et possibilités qui s'ouvrent à lui.

Les enseignants-chercheurs constituent la richesse première de l'université. Leur savoir-faire est indispensable à la vie de l'université.

2. Quelle GRH pour l'établissement ?

Aucun établissement ne peut mettre en place des équipes de recherche dans tous les domaines. Les arbitrages ne doivent pas résulter d'un rapport de force entre UFR et composante, mais d'une politique générale de l'établissement.

Certaines universités disposent de plusieurs services de GRH. Pour les enseignants-chercheurs, il est nécessaire d'avoir une vraie structure dont le service serait identifié et accompagné par eux. Des structures de soutien sont indispensables pour avoir les moyens d'une vraie politique, construite, argumentée et structurée.

Il est possible d'envisager une visibilité à moyen terme. La prévision du devenir de l'université sur plusieurs années, dépendra des ambitions et des priorités affichées. Celles-ci ne pourront émerger d'un ensemble de décisions hétérogènes : il importe de définir de grands axes et de grandes hypothèses de travail.

Il faut que les personnels de l'université se sentent pleinement concernés. Je pense qu'ils partagent tous une même vision du service public et savent mettre leurs intérêts individuels derrière l'intérêt général et collectif.

La société civile a désormais l'obligation de se justifier et de donner des gages de bonne utilisation des moyens humains et matériels, sous peine d'être mise en difficulté.

3. Conclusion

Je souhaite expliquer le choix des établissements présentés au cours de cette journée. L'attractivité est une préoccupation partagée par de nombreuses universités, telles que Strasbourg 1, Limoges, etc. Ces universités mènent une réflexion sur l'attractivité et la stabilisation des enseignants-



chercheurs, car le *turn-over* coûte cher. Nous avons également abordé cette question avec l'université de Valenciennes et d'autres universités françaises.

L'un des principaux enjeux des prochaines années est de pouvoir continuer à attirer dans l'enseignement supérieur de bons éléments pour compléter la palette d'offres de formation et les savoir-faire et compétences.