

Colloque CPU – 20-21 MARS 2003- Poitiers
Texte d'orientation adopté en CPU plénière du 19 juin 2003
Les Personnels dans l'Université du XXIème siècle

INTRODUCTION

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

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

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

CONTEXTE INTERNATIONAL ET NATIONAL

Les 10 ans à venir vont être marqués par un fort renouvellement (près de 50% de l'effectif en moyenne) des personnels actuellement en place dans les universités françaises (et, de fait, dans l'ensemble de la fonction publique française). Cet impact démographique massif, qui est aussi une opportunité d'évolution maîtrisée, se révèle particulièrement complexe à gérer dans le détail des dimensions impliquées: ainsi, les départs en retraites ou les vacances de postes (postes de MCF dont les titulaires deviennent professeurs, par exemple) ne se distribuent pas linéairement sur la décennie à venir ; par ailleurs, les taux et les flux de départs varient selon les corps, les BAP, les disciplines et les régions.

Une gestion prévisionnelle fine n'en devient que plus nécessaire, inscrite dans la politique des établissements.

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

I. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN UNIVERSITE

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

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

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

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

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

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

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

1.2. Délégation et gestion des emplois dans les établissements

Actuellement, les emplois de toutes catégories sont délégués à chaque établissement. Ces délégations sont décidées par les autorités ministérielles, et leur traduction en termes de postes (choix de la section CNU, de la BAP, affectation fléchée, etc. ;) est demandée par chaque établissement et nécessite ensuite l'accord de l'autorité ministérielle ; la modification des corps et grades dans cette "carte" des emplois, si elle n'est pas impossible, reste lourde, lente et restreinte ; les établissements sont nombreux à demander des possibilités plus fortes de réactivité ou de choix politique, en particulier pour les emplois de IATOS. Une première modification facilitant la gestion des emplois consisterait à donner aux établissements la possibilité de modifier localement et annuellement la nature des emplois vacants.

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

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

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

nationale de réelles possibilités de mobilité et de promotion à toutes les catégories de personnels. Pourquoi, de plus, ne pas insérer cette démarche dans les contrats quadriennaux de développement ?

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

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

1.4. Partage des responsabilités et action sociale pour les personnels

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

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

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

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

plus forte de chacun. Elle nécessite l'installation, construite progressivement, d'une vraie confiance partagée entre tous les membres de la communauté.

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

Résumé des propositions (GRH en Université)

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

II. LES PERSONNELS IATOS

Les personnels IATOS sont et doivent être reconnus comme des acteurs essentiels dans l'accompagnement des missions de l'université. La diversification des fonctions qu'ils assurent et la nécessité de mieux reconnaître leurs investissements et leurs compétences conduisent à plusieurs évolutions incontournables qui feront une part importante à une véritable " professionnalité " de leurs métiers ainsi qu'à l'usage systématique de l'évaluation . Pour certains corps (dans les catégories A techniques, par exemple), l'évolution des métiers rend d'ailleurs parfois la frontière moins sensible entre missions des enseignants chercheurs et missions de ces IATOS.

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

Les IATOS titulaires relèvent actuellement de 3 types de corps : ASU, ITRF et Bibliothèque, en proportions assez différentes ; recrutement, promotions et évaluation sont encadrés par cette

catégorisation. Les universités, dans leur gestion des emplois et des personnes, raisonnent plutôt en termes de métiers et de compétences, approche classique en GRH. De plus, des métiers identiques sont de fait exercés indifféremment par des agents appartenant à l'une ou l'autre catégorie : responsable du patrimoine venant de l'ASU ou de l'ITRF, par exemple. Enfin, les fonctions se professionnalisent et deviennent de plus en plus techniques, quelle que soit l'origine statutaire de l'agent. Il est donc légitime d'envisager progressivement une homogénéisation des carrières, au sein d'un **ensemble de corps, unique et simplifié, et comprenant les corps techniques des bibliothèques**. Une première étape pourrait consister en un rapprochement des grilles indiciaires et des conditions indemnitaires, à niveau égal (alignement par le haut); une seconde étape concernerait un alignement des procédures de recrutement et de promotions. Ces deux étapes apparaissent nécessaires, même si l'on s'arrêtait à ce point d'évolution. Une fois réalisées, on pourrait alors envisager un statut unique, regroupant l'ensemble des personnels relevant actuellement des trois familles de corps, et ce quel que soit leur ordre d'enseignement ou lieu d'exercice (université ou autre), ce qui n'empêcherait pas la définition de familles de métiers, aux contours plus ou moins généralistes, à l'image, peut-être, d'un *Referens*¹ généralisé et actualisé (intégrant éventuellement la refonte d'*Oméga*¹). Il faudrait alors sans doute étendre la réflexion de cet ensemble homogène aux corps des ITA des EPST, en raison de leur affectation fréquente à des unités *mixtes* de recherche.

II.2. Recrutement et gestion des carrières

En l'état actuel des statuts, il est *déjà* nécessaire de modifier certains aspects du déroulement de carrière. La publication *systématique* d'un profil par l'établissement, en termes de mission et de compétences nécessaires, l'envoi *obligatoire* d'un CV par les candidats, seraient déjà des éléments permettant un dialogue et un ajustement plus efficaces lors du recrutement. La responsabilité de l'établissement pourrait aussi être plus fortement engagée (pour le meilleur et pour le pire ; il assumerait aussi les recrutements " ratés " !) en lui donnant l'occasion de faire valoir ses besoins précis. Même si la LOLF paraît être le cadre privilégié conduisant à une maîtrise complète des emplois par les établissements, nous suggérons dès à présent :

- pour les ITRF : évolution des concours nationaux, considérés comme trop scolaires et mal adaptés aux recrutements de spécialistes. Une augmentation des possibilités de promotion interne doit aussi permettre de redonner tout leur sens aux concours internes.

Concevoir le recrutement (admission) avec un jury local, simple à organiser, et devant lequel ne pourraient candidater que des agents inscrits préalablement sur une liste de qualification, de validité limitée (3, 4 ans) et établie par un jury national (l'équivalent de l'admissibilité); cette procédure aurait de plus l'avantage, si elle est accompagnée d'un système national performant d'information (serveur), d'autoriser des recrutements selon un calendrier plus souple et réactif, par exemple, comme pour la fonction hospitalière ;

- pour les ASU et Bibliothèques : associer officiellement les universités au travail national et académique ou national d'affectation des agents, en recrutement et mutations (une première étape, timide, s'est mise en place pour les CASU).

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

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

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

L'introduction de *l'évaluation*, tout au long de la carrière, inscrite maintenant dans les textes de la fonction publique, constitue la condition nécessaire, et saine, des décisions de formation, réorientation et promotion. Elle doit s'appuyer sur la mise en place d'entretiens réguliers, formalisés, entre agent et encadrement, permettant à chacun d'exprimer sa vision des objectifs, les moyens pour les atteindre, les difficultés perçues et les critères de réussite. Ces moments seront d'autant plus efficaces que les agents auront participé à la mise en place d'un projet de service, impliquant la rédaction de fiches de poste publiques, les critères opérationnels de réussite pouvant alors être situés aussi au niveau collectif (objectifs du service). Bien évidemment, l'implication de tous dans cette démarche n'a de sens que si les établissements maîtrisent assez largement les décisions de promotion et de rémunérations accessoires, et donc si les mesures de décentralisation se traduisent par un transfert des procédures de gestion vers les universités.

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

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

Résumé des propositions (IATOS)

- rapprochement progressif des différentes familles de corps, à travers une homogénéisation des grilles indiciaires et des régimes indemnitaires, pour aller, à terme, vers un ensemble de corps, unique et simplifié ;
- évolution des concours de recrutement (corps A et B) vers une professionnalité plus marquée, et un rôle plus direct des établissements dans la phase finale ; recrutement en fonction des besoins, sur la base de listes de qualification nationales, recrutement simplifié et local pour les corps C ;

- maîtrise plus grande par les établissements des conditions d'évaluation et des décisions de promotion et rémunération accessoire (proportion plus importante des procédures de promotion par listes d'aptitude, par rapport aux concours internes) ;
- évaluation systématique de l'activité de chacun, avec une formation délivrée aux responsables évaluateurs.

III. LES PERSONNELS ENSEIGNANTS-CHERCHEURS, ENSEIGNANTS ET CHERCHEURS

III.1. Les missions

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

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

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

Fondamentalement, et donc très majoritairement, les enseignants intervenant dans les universités doivent être aussi des chercheurs, avec une activité constante dans ce domaine, au sein de laboratoires reconnus. A l'inverse, une large majorité des chercheurs relevant d'organismes de recherche travaillent dans des laboratoires communs avec les universités (unités mixtes de recherche) et assurent de plus en plus d'enseignements. La question d'un rapprochement des corps de chercheurs et d'enseignants-chercheurs et donc celle de **l'évolution vers un corps unique**, est posée. L'accroissement des

procédures de détachement croisé est certainement une voie permettant d'aller dans ce sens. La contractualisation quadriennale université - EPST offre une excellente occasion d'engagements mutuels comportant ce type d'échanges, en particulier l'affectation de chercheurs temps plein aux universités, qui alors en assureraient la gestion dans tous ses aspects.

III.2. Attractivité des recrutements et carrières

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

III.3. Définition statutaire des services

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

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

Un second changement apparaît nécessaire : la possibilité **de moduler annuellement les services** quant aux tâches les composant, dans le cadre d'une obligation globale de service, définie nationalement. Par ailleurs, une définition pluriannuelle des charges de chacun, validée selon les procédures actuelles pour

la fiche de service (avis du président de la CSE, du conseil d'UFR), et fondée sur le volontariat, permettrait des choix, individuels ou collectifs (équipe pédagogique, par exemple), quant au poids annuel relatif, et variable, des tâches de formation, des responsabilités collectives, ou des tâches de recherche. Des procédures publiques, assurant la transparence de ces tableaux pluriannuels de service, ainsi que des possibilités internes de recours, donneraient à chacun les garanties qui doivent accompagner cette souplesse accrue.

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

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

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

III.4. Recrutement, formation et gestion des carrières

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

- la prise en compte des différentes tâches des enseignants et enseignants-chercheurs dans leur service, à travers une modification de l'article 7 du décret de 1984, doit aussi se traduire par la formulation explicite de ces mêmes tâches dans le profil des postes publiés, de même que dans les critères d'évaluation utilisés par le CNU et les CSE et les instances locales d'avancement. Plus généralement, l'insertion de l'université française dans l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche impose un travail de fond sur la présentation des profils d'emplois, sur l'explicitation des services et sur la gestion des carrières, afin de favoriser la mobilité des personnes et l'attractivité des établissements ;
- l'articulation entre propositions des CSE et avis du CA reste souvent (statistiquement) purement formelle ; il apparaît pourtant souhaitable de donner plus de poids aux choix politiques de l'établissement, sur la base bien sûr de critères publics parfaitement définis au niveau des différentes instances concernées, en laissant au CA une possibilité d'arbitrer dans une liste finie, ordonnée ;

- la formation scientifique des futurs enseignants est généralement assurée à travers les écoles doctorales et les laboratoires d'accueil ; leur formation pédagogique nécessiterait une prise en charge plus systématique, par exemple, en fusionnant, dans des services interuniversitaires reconnus, les CIES régionaux et les actions menées par certaines universités. Ces services pourraient parallèlement assurer une part de la formation continue au long de la carrière. Pour les MCF débutants, leur fréquentation demanderait qu'un service réduit leur soit reconnu les premières années, en particulier la première année (stage), afin de leur faciliter la maîtrise des 3 investissements : formation reçue, formation assurée et développement du niveau de recherche présenté au recrutement ;
- au niveau des promotions, un renforcement là encore des possibilités, pour l'établissement, de reconnaître les investissements personnels marqués, serait utile : contingent assuré (dotation normée et plafonnée) de possibilités de déclaration en article 46-3, afin de promouvoir des MCF brillants, fortement impliqués dans les tâches transversales; contingent de mois d'avancement disponible chaque année, par exemple. De façon plus globale, les effectifs annuels de promotions de classe (pourcentage suffisant) doivent être amenés à un niveau rendant crédible la reconnaissance des investissements de chacun ;
- la possibilité régulière et automatique d'un congé pour recherche et conversion thématique, au cours de la carrière, doit s'inscrire matériellement dans les faits, à l'instar des autres pays développés.

III.5. Les conditions de l'insertion recherche

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

III.6. L'évaluation de l'activité

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

Autres domaines d'évolution souhaitable

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

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

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

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

Moyens

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