

Lettre d'orientation pour le Contrat quadriennal 2009-2012

Ce document a comme vocation de susciter la réflexion et la discussion autour des grands objectifs de Dauphine pour la période 2009-2012, en préparation du Contrat quadriennal dont nous devons déposer le dossier au Ministère le 1 mars 2008. Ces lignes n'engagent donc pas à ce stade notre université.

Paris, lundi 12 novembre 2007

1. Le projet

- Notre université Paris-Dauphine se trouve à un moment particulier de sa trajectoire. Après avoir été en pointe de l'innovation pédagogique et de la professionnalisation des études, après avoir acquis une position de force dans les « bac +5 », après avoir légalisé sa situation au regard de la sélection en L1, après avoir adapté ses structures aux cycles LMD, grâce à tout cela et malgré tout cela, Paris-Dauphine se trouve défiée sur ses propres acquis par la montée en puissance des suiveurs. Plus encore, l'aire géographique où se joue notre réputation s'est considérablement étendue. Enfin la recherche est enfin reconnue comme un critère premier de qualité. A nouvel environnement, nouvelle hiérarchie : la place de Dauphine n'est pas acquise.
- Dans les 5 ans qui viennent, plus d'un tiers des enseignant-chercheurs partiront en retraite. Ce renouvellement pose à l'université des questions essentielles pour son activité dans les vingt prochaines années : quels profils d'enseignants et chercheurs voulons-nous ? comment devons-nous équilibrer les recrutements entre juniors et seniors ? comment allons-nous internationaliser notre recrutement ? finalement, quels pôles de compétence voulons-nous développer ?
- Dans le même temps, la transformation du paysage universitaire s'accélère. La conjoncture universitaire est celle d'un profond bouleversement des règles du jeu, en conséquence de la « mondialisation » dans notre secteur. Nous sommes partis sans billet de retour vers un système concurrentiel à financement mixte public/privé. Le LMD a été la traduction pédagogique de cette tendance. L'autonomie de gestion, selon la loi d'août 2007, est devenue l'expression politique de l'adaptation des universités françaises à la nouvelle donne.
- Les cartes ont été redistribuées, mais nous avons plusieurs atouts maîtres. Primo, par rapport aux Ecoles qui nous surclassent par leurs moyens, nous

bénéficiions de notre statut d'université : à Dauphine, la place de la recherche n'est pas à faire, elle est naturellement inscrite ; à Dauphine, la pédagogie n'est pas celle du bachotage et des concours mais de la validation des connaissances avec une montée en puissance régulière de la charge de travail. Deuxio, la professionnalisation des cursus est un acquis, nos liens avec les entreprises sont forts et profitent de notre localisation au cœur des quartiers d'affaires. Tertio, notre notoriété est un levier pour convaincre les partenaires de miser sur nous, à condition de ne pas nous reposer sur nos lauriers. Quarto, notre offre de formations à la fois pluridisciplinaires et centrées sur les organisations nous donne un projet cohérent, porteur d'une dynamique d'établissement.

- Paris-Dauphine fait partie des universités françaises qui peuvent nourrir l'ambition d'acquérir un rang international. Pour cela, elle doit surmonter trois faiblesses, car elle est encore trop petite, trop seule, trop française. Elle doit donc retrouver une croissance maîtrisée, levier d'une dynamique organisationnelle. Elle doit fédérer des potentiels d'enseignement et de recherche dispersés mais convergents dans nos domaines. Elle doit trouver à l'international des partenaires privilégiés dans une alliance de haut niveau.
- Ces objectifs stratégiques sont tenables si Dauphine sait s'en donner les moyens. Moyens organisationnels : nous avons besoin de procédures régulières, de routines simples, pour que l'énergie gaspillée en interne puisse se tourner vers l'extérieur. Il nous faut aussi élever la qualité des services courants et moderniser leur administration. C'est pourquoi, la consolidation de l'équipe des cadres administratifs et techniques est si importante. Moyens matériels aussi : l'Etat a promis un effort ; la Fondation donnera à Dauphine des ressources indispensables à moyen et long terme ; mais rien ne pourra remplacer la contribution des étudiants eux-mêmes. Tous ces apports conditionnent la réalisation du deuxième site de Paris-Dauphine avant cinq ans.
- Il y a un consensus largement partagé dans notre communauté de travail, tant sur les objectifs à atteindre que sur les moyens à mobiliser. Chacun sent bien que le coup d'envoi a été donné pour un match important. La perspective est enthousiasmante mais la détermination du « collectif » sera la clé du succès. Depuis quelques années, la politique de l'enseignement supérieur et de la recherche est sans ambiguïté : ce sont les établissements qui ont désormais l'initiative, plus que le Ministère et plus que les sections disciplinaires. Notre culture dauphinoise nous prédispose bien à cette évolution. La discussion du Contrat quadriennal offre l'occasion d'actualiser notre projet d'établissement, alliage original fait d'un modèle pédagogique, d'une ouverture au monde, d'une exigence scientifique, et de pôles de compétences.
- Notre université a le potentiel pour jouer la course en tête, elle est en phase avec les évolutions de son environnement. L'adaptation à un monde nouveau exige de prendre quelques risques. C'est dans une telle période que notre fidélité à l'audace des fondateurs de Paris-Dauphine sera mise à l'épreuve.

2. Le volet Recherche

- Le séminaire du 22 septembre et les discussions qui ont suivi ont permis de cadrer les objectifs qui feront l'objet d'un vote au CS et au CA début 2008.
- Des structures de recherche renforcées et simplifiées autour de grands centres disciplinaires ayant statut d'UMR ou postulant à le devenir : le rapprochement en sciences sociales IRISES-Cerso et la création de DRE en Economie sont des pas significatifs en ce sens.
- Les centres ont vocation à dépasser leurs composantes pour faire apparaître en leur sein des équipes thématiques. De ce point de vue, l'organisation proposée par DRE est exemplaire et a vocation à être suivie. La lisibilité internationale de nos chercheurs s'accommode mal du morcellement. La gestion autonome des ressources par les CR existants sera préservée. Ce sont les grands centres et non leurs composantes qui doivent être privilégiés.
- La Maison des Etudes Doctorales (MED) sera formalisée comme structure de formation et d'accompagnement des doctorants. Elle coordonne l'action des Ecoles doctorales et des Centres de recherche et s'appuie sur le service de la valorisation et de la Recherche. En raison de l'existence de conseils d'écoles doctorales et de centres, il semble inutile de surajouter un Conseil de la MED. Un directeur de la MED sera nommé par le président de l'université sur proposition du CS.
- Le contenu des écoles doctorales appelle aussi une réflexion sur la formation épistémologique et méthodologique ; celle-ci gagnerait à mobiliser des spécialistes reconnus capables de s'adresser à un public multi-disciplinaire. L'expérience d'une activité de recherche dans un centre à l'étranger devrait être généralisée. Les post-doc doivent aussi être étendus. L'apprentissage du travail de publication fait aussi partie de la formation doctorale.
- Le service des enseignant-chercheurs sera aménagé avec une série de dispositions permettant d'une part d'inciter les nouveaux MCF à publier, d'autre part d'offrir des périodes sabbatiques à tous les enseignants. Les conditions d'accès à ces nouveaux droits doivent être rigoureusement balisées.
- Le CS est invité à réfléchir aux conditions d'une bonne politique de recrutement dans une double direction. Il s'agit d'abord d'anticiper sur le renouvellement des générations, pour impulser une gestion prévisionnelle des recrutements, en fonction des besoins des disciplines et des pôles de compétences, et en fonction des profils de candidats disponibles à chaque campagne de recrutement. Le CS est aussi invité à envisager les conséquences des nouvelles modalités de recrutement inscrites dans la loi du 10 août 2007, afin de préserver une expression des disciplines dans le processus de sélection.

3. Le volet Formation

- LSO. Deux objectifs prioritaires peuvent être fixés. Le cycle de formation à l'économie et à la gestion s'étend maintenant sur trois ans et il serait logique que l'intégration et la progression dans les diverses disciplines soient repensées sur toute la durée du cycle. De plus, l'enseignement des langues en 1^{er} cycle doit être revu avec comme objectif de donner à tous les étudiants un niveau de certification minimal d'anglais en fin de L3, ainsi qu'un enseignement d'une seconde langue vivante pour tous.

- MSO. Le projet d'établissement de Paris-Dauphine se cristallise sur l'offre des Masters. Notre offre en MSO appelle plusieurs réflexions :
 - a) la distinction entre Masters pro et Masters recherche s'estompe d'autant plus que le Doctorat évolue vers un véritable cycle de formation à la recherche ; ainsi la différenciation de la Recherche au niveau des M2 ressort davantage d'un parcours que d'une spécialisation.
 - b) Dauphine ne fonctionne pas sur le mode des concours mais sur celui des examens validant des connaissances. Dans l'ancien système, tout étudiant titulaire du DEUG accédait à la Maîtrise : le niveau Bac + 4 était assuré, et la sélection ne ressortait qu'au niveau Bac + 5. Cette sélection va évoluer pour devenir un mode de répartition des étudiants entre les diverses spécialités, mais l'objectif est que tout étudiant puisse faire un cycle M complet à Dauphine.
 - c) Augmenter les capacités d'accueil en M2, augmenter en M2 le % d'étudiants issus des M1 de Dauphine, valoriser la formule des M2 « double compétence » : ces trois objectifs doivent permettre d'accueillir en M2 tous les étudiants issus du M1.
 - d) Le premier bilan de l'année de césure (DUAP) est positif : quelques 200 étudiants ont fait ce choix. Le bon niveau général de ces étudiants en sortie de M1 confirme que le DUAP n'est pas le refuge des plus fragiles.
 - e) La question de l'internationalisation du public étudiant en M2 devient cruciale. La capacité d'un établissement à attirer des étudiants étrangers de bon niveau est un critère essentiel de son ouverture internationale. Il s'ensuit que nous devons augmenter significativement notre capacité d'accueil en M2.
 - f) Il est opportun de rationaliser notre offre en affichant des pôles cohérents, avec des cours communs à plusieurs spécialités. La mutualisation de certains cours est source de gains qui peuvent être partagés entre l'université et les professeurs volontaires pour assurer un même cours à plusieurs groupes de M2.
 - g) La définition des Pôles de compétences pourrait s'appuyer sur une double approche. Des pôles de spécialité correspondent aux grandes fonctions de l'entreprise et à certaines branches d'activité spécialisées : Finance, Marketing, Logistique par exemple. Des pôles sectoriels sont plus interdisciplinaires et représentatifs de grands secteurs d'activité : Santé, immobilier, Institutions culturelles, par exemple.

- MIDO. Parmi les questions posées au département MIDO, on en relève deux à cette étape de la discussion. On peut légitimement supposer que les étudiants qui intègrent MIDO sont largement motivés par les applications économiques de leurs disciplines. Ces applications trouvent déjà leur place dans les formations de MIDO, mais il serait souhaitable que la réflexion pédagogique puisse être menée dans un cadre conjoint pour améliorer la compréhension mutuelle des différentes logiques de formation et pour faciliter les passerelles. En particulier, il est souhaitable que les étudiants qui s'orientent vers l'économie et la gestion à partir de L3 puissent trouver des débouchés en interne à Dauphine plutôt que dans des Ecoles de commerce. Un second sujet concerne le positionnement et l'attractivité des formations en informatique : au-delà des intitulés de diplômes pas toujours très porteurs, notre adaptation aux débouchés professionnels mérite une réflexion. Entre une approche très « organisationnelle » et une approche très « informaticienne » des systèmes d'information, n'y a-t-il pas un positionnement à affiner permettant de former en plus grand nombre des véritables « maîtres d'ouvrage » de SI pour les entreprises ? Dans ce domaine aussi, une meilleure articulation entre MIDO et les autres départements pourrait peut-être permettre d'accroître la quantité et la qualité de nos étudiants en informatique appliquée aux organisations.
- La typologie Domaine/Mention/spécialité promue par le Ministère en phase de lancement du LMD n'est plus déterminante à ce stade. L'intitulé du diplôme de Master n'est plus secondaire pour leur identification internationale et pour leur lisibilité dans une série de palmarès d'où nous sommes tous simplement absents. Le département MSO pourrait délivrer un « Master in Management & Economics », et le département MIDO pourrait délivrer un « Master in Mathematics & Computing Sciences », chacun de ces Masters déclinant ses mentions et ses spécialités.
- L'augmentation des droits d'inscription nous amènera à demander l'habilitation de DU assortis de l'équivalence avec le grade correspondant au diplôme national : le grade de Licence pour le niveau L3, le grade de Master pour le niveau M2 (rappelons que les M de Recherche ne sont pas concernés). Transitoirement, les cohortes engagées dans des diplômes dits nationaux continueront d'en bénéficier. Relevons au passage que la seule différence entre un diplôme et un grade sera les droits, et que le « grade » vaudra plus cher que le « diplôme »... Le Groupe de travail sur les droits présentera ses conclusions au CEVU et au CA avant le dépôt du dossier de contrat, de sorte que les instances auront eu à se prononcer spécifiquement sur ce sujet.
- La VAE est investie non seulement par les individus mais par les DRH d'entreprise elles-mêmes. Il devient opportun d'offrir aux entreprises un diplôme généraliste de type management global capable de répondre à leur encadrement dans ses différents métiers. L'organisation modulaire de cette offre permettrait d'intégrer une offre de formation continue à la VAE. Le processus de VAE restera du ressort d'un service commun et non des filières.

- Plusieurs formations fonctionnent sur une continuité L3-M1-M2 : les MST (EESE, MPM, Sport), le parcours CCA, le parcours Gestion de patrimoine, les magistères BFA et Gestion. Elles correspondent à une profession réglementée (expertise-comptable), à un public étudiant en quête de professionnalisation (GP, MST), ou au contraire à une population plus élitiste (magistère). Leur intégration au dispositif LMD mérite une réflexion particulière.

4. Le volet Formation alternée et continue

- Pendant la période du contrat quadriennal 2005-2008, la stratégie du Département d'Education Permanente (DEP) a été fondée sur un objectif de croissance très rapide qui lui a permis de mettre en place un portefeuille diversifié et crédible de relations avec un ensemble des organisations publiques et privées.
 Cette stratégie a été porteuse d'un important apprentissage, qui fait désormais du DEP un centre de compétences reconnu au sein de l'université en matière d'innovation pédagogique, de transfert des connaissances au niveau national et international et de promotion de cursus alternatifs, que ce soit en formation initiale (apprentissage) ou tout au long de la vie (validation des acquis professionnels).
 Il est justifié de confirmer cette position et de l'utiliser comme levier essentiel de l'université. Plusieurs axes pourraient être renforcés :
 - a) Le partenariat stratégique avec l'ensemble des acteurs de la sphère privée devrait faire l'objet de relations contractuelles consolidées à moyen/long terme. Elles devraient s'insérer dans la politique menée via les fondations, les chaires et les pôles de compétitivité avec lesquels l'université entretient des liens étroits ;
 - b) Le développement des activités pourrait s'appuyer sur l'intérêt de mettre en phase les objectifs économiques et les objectifs sociétaux des entreprises. Plusieurs exemples peuvent illustrer cette tendance : développement durable, dialogues syndicats/directions des ressources humaines, promotions de carrières et acquis professionnels... ;
 - c) Il convient de hiérarchiser les activités du DEP, que ce soit en matière de diplômes internationalement reconnus ou de création d'unités d'enseignements et de recherche à l'étranger.
- Une telle évolution ne peut sans doute pas se faire sans une réforme profonde de la gouvernance du DEP. Elle doit porter :
 - a) sur la création d'un lien étroit entre les projets qu'il développe en son sein et les instances politiques de l'université ;
 - b) sur la mise en place d'outils de gestion efficaces en liaison avec les nouvelles règles de la LOLF : coûts complets, indicateurs, contrôle de gestion ;
 - c) sur la réalisation d'une politique de ressources humaines mieux adaptée à la réalité du DEP, en matière de recrutement, de statuts des personnels, de mises à disposition par les entreprises partenaires (mécénat de compétence).

5. Les volets transversaux

- Contrôle des connaissances

L'harmonisation des régimes de contrôle des connaissances offre trois avantages au moins : elle permet aux étudiants dès la 1^{ère} année de s'adapter à un ensemble de règles applicables sur toute la durée de leur scolarité ; elle est cohérente avec l'existence d'un modèle pédagogique d'établissement ; elle facilite aussi la compréhension pour les étudiants en mobilité internationale à Dauphine.

Il s'agit bien d'harmoniser et non de créer des règles tellement contraignantes que de nombreuses dérogations lui enlèveraient toute pertinence. Mais on peut déjà dégager une convergence des pratiques autour de quelques règles :

- a) Régime : soit Contrôle Continu (CC) avec Examen Terminal pour 50%, soit Contrôle Terminal (CT) à 100% ;
- b) Contenu du CC : il est défini par UE, sous contrôle du conseil de département (par exemple, quelle proportion pour la note de participation).
- c) Compensation : elle est la règle sur tout ou partie (bloc) des UE et pour toute UE où la note est supérieure à 8.
- d) La note retenue entre la 1^{ère} session et la 2^{nde} session (rattrapage) est la meilleure.
- e) Accès conditionnel à l'année supérieure : défini dans chaque Département.
- f) Consultation des copies et double correction : obligatoire sur l'examen terminal (pas sur le CC)
- g) Mentions : elles sont attribuées non par UE mais sur le résultat global en fin d'année, sur la base suivante : AB = 12, B = 14, TB = 16
- h) La durée maximale d'étude autorisée est de 3 ans pour les DU, 4 ans pour un cycle de Licence, 3 ans pour un cycle de Master.
- i) Information des étudiants sur les modalités de Contrôle des connaissances : information pour chaque année de chaque filière, UE par UE, en début d'année, par distribution d'un document papier et/ou électronique.

- Evaluation

Une procédure d'évaluation sera mise en place centrée sur la qualité des enseignements et des enseignants selon une formule assez précise pour être utile sans devenir inquisitoriale. Cette procédure doit être prise au sérieux dans les composantes pour devenir systématique et banale.

On s'attachera donc :

- a) à définir les items de l'évaluation, en s'appuyant sur les modèles déjà existants ;
- b) à prévoir les modalités pratiques par lesquelles les étudiants seront amenés à enregistrer leur évaluation ;
- c) à définir le bon usage des résultats de l'évaluation et les modalités de leur communication aux enseignants, aux équipes et aux conseils de département.

- Vie étudiante
 - a) La santé étudiante (prévention) est devenue un sujet important non seulement dans les termes traditionnels du dépistage, mais de plus en plus dans la perspective d'une éducation aux bonnes pratiques (nutrition, pratiques à risque, hygiène de vie, etc.)
 - b) La vie associative est un excellent témoin de l'engagement des étudiants à Dauphine et un vecteur d'apprentissage individuel pour des centaines d'adhérents et de responsables. Elle doit être reconnue et valorisée.
 - c) Il revient au CEVU de formuler des propositions dans ces deux domaines.
- Calendrier pédagogique

La question du calendrier pédagogique est soulevée pour quatre raisons : les contraintes liées aux stages longs, l'internationalisation des cursus (l'Amérique et l'Europe du Nord démarrent début septembre), l'intérêt de tenir la session de rattrapage fin juin, la tendance à la « semestrialisation ». Il s'agit donc de tester l'intérêt et la faisabilité d'un calendrier organisé sur deux périodes mi-septembre/fin décembre, début janvier/mi-avril, 1^{ère} session d'examens début mai, 2^{ème} session fin juin.

6. Le volet « Chantiers » du Ministère

- Réussir en Licence

L'université Paris-Dauphine est une université à vocation bac+5 et le niveau L n'est pas pour elle « stratégique ». Mais Dauphine est une université publique et entend jouer le jeu de la réforme du système universitaire.

Il y a place pour des Licences professionnelles, du point de vue des débouchés professionnels comme du point de vue des attentes des lycéens. Mais un diplôme à vocation terminale ne se construit pas comme un diplôme à vocation intermédiaire : ils n'ont pas les mêmes contenus, pas les mêmes progressions, pas la même pédagogie. Cela se vérifie en particulier pour la Licence.

Dauphine est disponible pour mettre son savoir-faire et sa réputation au service d'un projet de Licence et d'Institut Universitaire de Licence, apportant ainsi sa contribution à crédibiliser la qualité des cursus de Licence professionnelle.

Le pôle Léonard de Vinci (La Défense) pourrait abriter avantageusement un tel projet. En effet, ce projet offrirait une opportunité pour le Pôle de s'inscrire dans le nouveau paysage universitaire LMD. Le Conseil général des Hauts-de-Seine aurait l'occasion de confirmer son intérêt pour l'enseignement supérieur professionnalisé. La création d'un IUL à Léonard de Vinci sous le pilotage de Dauphine offrirait au Pôle une possibilité de croissance à la hauteur de ses ambitions.

L'IUL Léonard de Vinci serait piloté en partenariat étroit avec les grands groupes implantés à la Défense, sur l'axe des métiers de Banque-Finance-

Assurance-Audit, dans lesquels UPD a déjà acquis un positionnement fort. Cet IUL pourrait s'appuyer sur la formule de l'apprentissage.

- Egalité des chances

La méritocratie scolaire a reculé en longue période, l'enfermement dans une filière ou dans une zone géographique s'est renforcé. Une politique volontariste dite « d'égalité des chances » s'impose donc pour rétablir les passerelles entre filières et entre établissements. Cette politique ne ressort pas de la discrimination positive dans la mesure où elle vise à redonner leur chance à des lycéens et à des étudiants sur la seule base de leur niveau et de leur potentiel. Il s'agit que l'accès à certaines filières ne soit pas entravé par un défaut d'information ou par une pratique d'auto-sélection. En coopérant pour aider les étudiants de l'IUT de Bobigny à accéder à des cursus de l'université Paris-Dauphine, les deux établissements ont conscience de contribuer à créer une dynamique positive et profitable à tous les étudiants, ainsi qu'à leurs établissements.

Une démarche spécifique est engagée pour étendre cette politique à quelques lycées. Il s'agit d'inciter les élèves à candidater à Dauphine sur la procédure Ravel, de donner à ces lycéens un renforcement dès la classe de 1^{ère} et d'analyser comment ces candidats ressortent de la procédure de sélection de Dauphine, afin d'améliorer notre procédure et d'en réduire les biais éventuels.

7. Le volet International

L'internationalisation de nos pratiques et de notre culture est par nature transversale. Elle se décline par exemple sur : la formation des doctorants (cf.2), le recrutement des enseignants (cf.8), l'enseignement de l'anglais et de la deuxième langue vivante (cf.3), l'ouverture aux étudiants étrangers en particulier des M2 (cf.3), etc.

Nous avons fixé l'objectif qu'au terme du Contrat tout étudiant sortant de M2 ait été incité à suivre au moins 6 mois de formation à l'étranger et ait eu le moyen de le faire. Cela implique de se donner les moyens de poursuivre le développement de la mobilité étudiante, selon des objectifs et avec moyens qui feront l'objet d'une discussion dans les Conseils centraux début 2008. Les ressources propres complémentaires que l'université veut lever serviront prioritairement à lever les obstacles financiers à la mobilité internationale des étudiants.

L'internationalisation de nos cursus passe aussi l'accréditation de l'université auprès d'organismes internationaux de « rating » : Equis, AACSB, AMBA. L'accréditation Equis de tout l'établissement nous engage dans un processus lourd, qui aura comme mérite non seulement de mieux nous identifier à l'international (c'est le but), mais aussi de nous confronter à des exigences de qualité.

Enfin, le projet stratégique « Sky Team », d'alliance internationale élective et sélective, difficile à détailler publiquement, doit déboucher sur des résultats tangibles à horizon du Contrat.

8. Le volet Organisation et RH : « Autonomie 2009 »

Dauphine souffre de carences chroniques dans son administration, clairement identifiées par les personnels qui ont compris que le dévouement et la compétence ne pouvaient pas compenser le manque d'organisation. La construction de cette organisation a commencé, elle se fait par le haut, par la constitution d'une équipe de direction étoffée, engagée et solidaire. Le processus est bien engagé et sera complété par l'arrivée de quelques cadres fonctionnels (direction du contrôle de la gestion et du budget, direction des systèmes d'information). Dauphine a donné la priorité à l'encadrement administratif et opérationnel, et elle poursuivra obstinément dans cette voie au cours du quadriennat contractuel.

La direction administrative de l'établissement a comme première échéance de préparer Dauphine à l'autonomie de gestion et aux compétences élargies. Autour de l'objectif « Autonomie 2009 », le Contrat quadriennal comprendra un volet ambitieux, confié à la diligence de la Secrétaire générale, de modernisation et de professionnalisation de notre organisation.

La Conférence des Responsables Administratifs est l'expression de l'équipe de direction administrative, sous la conduite du président et de la Secrétaire générale. Elle stabilisera la nouvelle organisation fonctionnelle, simple et lisible, dans laquelle chaque agent trouve sa place.

La Division des RH a cinq objectifs prioritaires : la gestion intégrée de la paie (un agent étant appelé à traiter toutes les étapes de la paie de chaque fonctionnaire) ; le passage au régime des ASSÉDIC en 2008 pour la gestion de nos contractuels ; la mise en place d'une procédure rigoureuse de définition des besoins en poste et de recrutement des agents ; l'élaboration d'une politique claire et cohérente à l'égard des contractuels ; l'évolution du système indemnitaire.

Au-delà de la gestion administrative courante, la Division des RH devra aussi diffuser dans nos services une culture de gestion des ressources humaines. Il s'agit de valoriser les compétences, en libérant les capacités d'initiative individuelle, en organisant les formations nécessaires sur la base de nos solides acquis en ce domaine, en gérant les affectations de poste dans l'intérêt de chaque agent et des services. A cet égard, les conditions de la mobilité interne des personnels d'administration peuvent être sensiblement améliorées.

Le renouvellement massif des corps d'enseignants et de chercheurs au cours des prochaines années nous met au défi d'une gestion pluri-annuelle des recrutements. Il s'agit de travailler sur des objectifs à 3 ans au moins, en intégrant plusieurs paramètres :

- a) les besoins en recherche et en formation, selon nos pôles de compétence et nos axes de travail scientifique
- b) les départs prévisibles
- c) les arrivées potentielles (doctorants arrivant à terme, MCF-HDR candidatant pour être professeurs, professeurs en mutation)
- d) l'indispensable internationalisation de notre corps enseignant.

Il s'agit donc de travailler dans la durée, en fonction des personnes ciblées par l'institution, et d'avancer dans la mutualisation pluri-annuelle des postes selon la disponibilité des recrues potentielles. C'est à l'évidence une rupture difficile avec les habitudes anciennes, mais qui s'imposera.

J'invite chacune et chacun d'entre vous à se saisir de ce débat, avec beaucoup d'imagination. Entre tous les volets évoqués, il n'y a aucune hiérarchie de valeur : tous sont à développer en même temps, et sont interdépendants.

Avançons sans délai, car l'échéance du 1 mars 2008 est proche...

Bien à vous,

Le président,

Laurent BATSCH