



AGENCE DE MUTUALISATION
DES UNIVERSITÉS
ET ÉTABLISSEMENTS

Séminaire
“ Culture RH et culture du supérieur ”
19 juin 2002



TABLE DES MATIERES

L'ACCOMPAGNEMENT RH DES MUTATIONS DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR4

Introduction générale	4
Guy LE VAILLANT Directeur du Département Services, Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements (AMUE)	

L'accompagnement de la politique de valorisation scientifique	6
Fabirama NIANG Directeur des Relations Industrielles, Université Louis Pasteur, Strasbourg I, Président du réseau CURIE	

L'ACCOMPAGNEMENT DES MUTATIONS TECHNOLOGIQUES 13

Les technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement supérieur : pratiques et besoins des enseignants	13
Brigitte ALBERO Maître de Conférences en sciences de l'éducation à l'INRP, département technologies nouvelles et éducation (TECNE) Bernard DUMONT Consultant, ancien professeur des Universités en sciences de l'éducation	

L'impact des nouvelles technologies sur les métiers de bibliothèques universitaires	18
Christian LUPOVICI Directeur de la Bibliothèque universitaire de Marne la Vallée, Président de l'ADBU	

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL 22

Délégations de signatures et déconcentration administrative : l'expérience de l'Université de Nantes	22
Jean NARVAEZ Secrétaire Général	

Les impacts de l'implantation d'une application de gestion : l'exemple de l'Université Denis Diderot - Paris 7	27
Nicole CHRISTMANN Chef du Service des Personnels	



LES CHANGEMENTS DE L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE	30
Quel accompagnement de la déconcentration ?	30
Martine GERBIER Chargée de domaine Ressources Humaines, AMUE	
Nouveau Code des marchés publics : nouveaux métiers, nouvelle organisation ?	34
Simon LARGER Chargé de domaine Finances, AMUE	
CONCLUSION	37
Les Ressources humaines dans l'Enseignement supérieur	37
Philippe WISLER Secrétaire Général de l'Université Jean Monnet – Saint-Etienne	



L'accompagnement RH des mutations dans l'enseignement supérieur

Introduction générale

Guy LE VAILLANT

Directeur du département Services, Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements (AMUE)

Les trois journées de séminaires qu'organise l'Agence de Mutualisation des Universités et des Etablissements les 18 et 19 juin ainsi que le 3 juillet, s'articulent autour d'une problématique commune : les démarches qualitatives en ressources humaines.

Il s'agit de favoriser les échanges de connaissances et de pratiques entre établissements de manière à ce que les établissements progressent dans la maîtrise de leurs projets, et ce collectivement.

L'ambition de ces journées est de marquer l'importance d'une cohérence dans la mise en œuvre de démarches et de leviers en matière de Gestion des Ressources Humaines. Il est important que ces démarches fassent l'objet d'un travail suivi dans le temps, qu'elles s'inscrivent dans un processus global et qu'elles soient traduites dans les contrats d'établissement.

Les interventions du 18 juin étaient consacrées à un thème commun : « Culture collective, culture individuelle ». Nous avons voulu y exposer les dimensions du dialogue social à travers ses lieux et ses outils. Divers témoignages de personnes impliquées dans les Commissions Paritaires d'Etablissement (CPE), ayant instauré la pratique du bilan social ou encore celle des entretiens individuels d'activité ont étayé ces enjeux. La gestion individuelle des personnels a été également abordée à travers différents leviers, tels que des marges de manœuvres offertes aux établissements par les régimes indemnitaires, la politique de l'accueil, la mobilité interne et la formation.

Le séminaire du 3 juillet sera consacré, quant à lui, à la Gestion des Ressources Humaines à destination de l'encadrement. Nous tenterons alors de définir le positionnement, le rôle et l'étendue des responsabilités des cadres, la spécificité des relations qu'entretiennent au jour le jour les cadres administratifs et les cadres pédagogiques ou scientifiques. Cela nous permettra de dégager les axes majeurs d'une politique de ressources humaines pour les cadres.

Le cœur du sujet aujourd'hui est de cerner l'importance de la gestion des ressources humaines dans l'accompagnement des mutations des métiers universitaires. Il s'agit de s'interroger sur les moyens de prendre en compte, en termes de Gestion des Ressources Humaines, les changements auxquels sont



confrontés les établissements d'enseignement supérieur, quelle que soit au demeurant la source ou la nature de ces changements : technologiques, sociologiques, juridiques, organisationnels... Tous ont des impacts sur nos établissements, et ces impacts doivent être anticipés et accompagnés, notamment en termes de Ressources Humaines (métiers, fonctions, recrutement, formation...), si l'on ne veut pas qu'ils soient simplement subis.



L'accompagnement de la politique de valorisation scientifique

Fabirama NIANG

**Directeur des relations industrielles, Université Louis Pasteur, Strasbourg I
Président du réseau CURIE**

La valorisation de la recherche scientifique dans les Universités, si elle est véritablement prise en compte par les établissements, recèle nombre d'impacts sur la gestion des ressources humaines. En effet, elle engendre l'apparition de nouvelles fonctions et de nouveaux métiers et nécessite une réorganisation de certains services.

La valorisation de la recherche est définie par l'ensemble des actions permettant de mettre à la disposition du monde économique les inventions, techniques, technologies et savoir-faire scientifiques issus de la recherche publique.

Les enjeux de la valorisation pour les laboratoires et les Universités sont multiples.

Ils sont tout d'abord financiers. En effet, les Universités et les laboratoires doivent à la fois apporter des ressources et s'assurer une certaine indépendance financière.

Ils sont aussi politiques puisque les Universités sont alors impliquées dans la vie socioéconomique régionale. Le transfert des technologies vers les PME revêt ainsi une connotation politique forte même si le montant des contrats passés avec les PME - PMI reste très faible, pour ne pas dire dérisoire.

Les enjeux sont enfin humains car cette valorisation peut permettre la création d'emplois, à travers une élévation du niveau des PME locales et la création de start-up prêtes à embaucher des étudiants. Dans ce cas, c'est aussi le devenir des étudiants qui est en jeu.

Nous pouvons définir trois modes principaux de valorisation. Les partenariats industriels ont à cet égard une importance cruciale. Ils consistent en des collaborations de recherche et l'échange de services, de prestations ou de conseils. Aujourd'hui, les contrats de recherche représentent 80 % des activités de valorisation des Universités. Les brevets et licences vont devenir un élément majeur dans la définition d'une politique de propriété intellectuelle par les Universités. La propriété intellectuelle ne se résume cependant pas aux brevets et licences, elle englobe aussi la protection des logiciels ou encore les droits d'auteur. La création d'entreprises innovantes, même si elle est traitée par des entités juridiques externes à l'Université, est un autre moyen de valoriser la recherche.

De nouvelles exigences sont alors apparues dans ce domaine. La Cour des Comptes et nos ministères de tutelle ont estimé que les Universités devaient cesser de céder (au sens strict, à savoir gratuitement) leurs résultats aux entreprises. Il leur faudra les vendre aux industriels afin d'obtenir ce qu'il faut bien appeler un « retour sur investissement ». Les services fiscaux ont rappelé d'autre part que les Universités étaient assujetties aux mêmes règles que tout un chacun et qu'elles devaient les respecter. La Loi sur l'Innovation



est venue consolider l'ensemble de ces réflexions dans un cadre légal. Elle a également permis une prise de conscience de l'enjeu de la valorisation, qui a induit un changement de comportement significatif.

Les principales implications de ce nouveau statut de la valorisation sont de différents ordres.

Tout d'abord, le métier de la valorisation a changé dans la mesure où le dialogue avec les entreprises a pris une tournure radicalement différente. Or, les Universités entretiennent des relations avec les entreprises depuis longtemps et il n'est pas facile d'imposer à présent la négociation de contrats dans des termes différents. En outre, la protection et l'exploitation des résultats issus de ces contrats, tout comme ceux des recherches hors contrats, doivent être gérés. Cela implique la mise en place d'une politique de propriété intellectuelle. Celle-ci implique elle-même notamment une gestion professionnelle d'un portefeuille de brevets, mais aussi de nécessaires réflexions, sur les droits d'auteur par exemple.

La valorisation a également des conséquences d'ordre administratif. La création de SAICs ou de filiales dans les Universités a imposé une réorganisation des services et la définition de nouvelles règles de fonctionnement opérationnel. Les SAICs impliquent par ailleurs l'introduction d'une comptabilité analytique (pour pouvoir facturer à « coûts complets ») qui se rapproche d'une gestion menée par les entreprises. De nouveaux outils financiers et comptables ont par conséquent été intégrés et supposent un suivi particulier.

Ce changement d'organisation ne va pas obligatoirement introduire de nouveaux métiers mais va plutôt modifier le fonctionnement des services, les flux d'informations et appeler peut-être de nouvelles compétences.

En revanche, le nouveau dialogue entre les Universités et les entreprises requiert de nouveaux métiers. En effet, la signature de contrats exige des connaissances particulières en droit des contrats et droit des sociétés. Il est nécessaire qu'un professionnel puisse interpréter et déceler les pièges de ce type de document. L'établissement des coûts au quotidien, pour définir les investissements indispensables à la recherche et, par conséquent, pour déterminer la base des négociations, représente également un travail fastidieux. Quant à la modification des exigences, elle relève de la politique des Universités. Ces dernières doivent cerner et préciser leurs demandes vis-à-vis des industriels.

Les Universités devront également vérifier si l'entreprise respecte les clauses du contrat. C'est ce que nous appelons un suivi post-contrat. De nouveaux outils, voire de nouvelles compétences, seront alors requis. Des contentieux risquent d'éclater du fait de ces relations avec les industriels. Ces conflits peuvent être liés au droit des contrats, à celui de la propriété intellectuelle ou encore à la validité des brevets. La gestion de tous ces éléments suppose un effort et un investissement particulièrement importants. En effet, il s'agit d'expliquer aux industriels, à nos tutelles, aux scientifiques et aux autres membres de l'Université que les enjeux de la valorisation sont considérables.

La mise en place d'une politique de propriété intellectuelle a aussi des impacts sur la vie universitaire. Dans le cas d'une collaboration avec un industriel, par exemple, l'établissement doit définir, dans le contrat et après négociations, les conditions dans lesquelles les résultats de la propriété intellectuelle vont être exploités. La gestion du brevet, son développement et sa commercialisation incomberont à l'industriel. De ce fait, l'Université se contentera de vérifier si l'industriel respecte le contrat.



Dans le cas d'un scientifique qui fait une découverte et la déclare à l'Université, les opérations sont différentes. Tout d'abord, l'Université décidera de la protection de cette invention, si et seulement si elle est valable. Les validations d'opportunité de protection sont de trois types : scientifique, juridique et marketing. L'innovation est-elle scientifiquement viable ? N'a-t-elle pas déjà fait l'objet de brevet ? Une personne sera alors chargée de vérifier les listes de brevets et de licence. Enfin, l'invention est-elle commercialement opportune ? Une étude de marché devra être menée. Une fois le brevet déposé, il faudra gérer le portefeuille. Cela implique une série de procédures relativement strictes, car tout « dérapage » peut être « fatal » et avoir des conséquences considérables.

Si l'Université a déposé un brevet sur lequel elle a concédé une licence à un industriel, par exemple, et qu'elle manque la date de paiement du maintien de ce brevet dans un pays, le brevet tombe, la licence n'est plus valable et l'industriel se retourne, par conséquent, contre l'Université.

Il conviendra également de définir des stratégies pour le maintien ou l'extension d'un brevet. Ce sera à l'Université de trancher entre les coûts que cela représente pour elle et les gains qu'elle pourra en tirer. La défense des brevets est, par ailleurs, essentielle pour lutter contre les contrefacteurs ou encore pour éviter les recours en nullité. Or, dans le cas de la contrefaçon par exemple, il sera d'abord nécessaire de localiser le réseau illégal, puis de le poursuivre en justice. S'agissant du recours en nullité, il faut savoir que certaines entreprises s'attachent à trouver des failles dans les brevets concurrents et à les attaquer (certaines personnes sont mobilisées à cette unique tâche !). Quant aux licences, elles sont au cœur de la valorisation, puisqu'il s'agit de faire exploiter l'invention par un tiers. L'évaluation des technologies est en ce sens fondamentale, mais requiert la création de nouveaux métiers. Enfin, il va falloir qu'une personne aguerrie négocie cette licence, ce qui est encore plus compliqué que de négocier un contrat. On voit bien là qu'il s'agit de métiers, de compétences spécifiques, et que les enjeux sont très importants.

Les SAICs ou les filiales supposent pour leur part une réorganisation des services, que ce soit sur un plan comptable et financier pour les premières ou sur le plan des compétences pour les secondes. De nouvelles règles opérationnelles, telles que la répartition différente des tâches entre entités et la centralisation du contrôle, doivent être définies. Par exemple, est-ce le laboratoire, le service valorisation ou le SAIC qui enverra la facture à l'industriel ?

La comptabilité analytique aura, outre les aspects purement financiers, une conséquence en termes de définition des coûts et de proposition des prix. Maintenant que les Universités monnayent les résultats de leurs recherches, elles sont dans l'obligation d'établir des grilles de coûts et de créer des outils d'analyse permettant une bonne connaissance des règles du marché et de la législation, fiscale notamment. Il leur faudra aussi veiller à ce que les règles comptables et financières soient respectées. Enfin, la mise au point d'outils de suivi et de relance sera indispensable.

Quelles sont les nouvelles compétences requises pour mener à bien cette mission de valorisation ?

Elles sont juridiques, d'une part, avec une maîtrise du droit des contrats, par exemple, et du droit des sociétés. Concernant la propriété intellectuelle, d'autre part, elle exige des employés capables de la mettre en place et de défendre les intérêts de l'Université. Ce seront des managers de la propriété intellectuelle qui œuvreront parallèlement aux administrateurs. Enfin, des compétences marketing et commerciales



doivent voir le jour pour identifier les partenaires, évaluer, sélectionner les technologies et enfin négocier leurs ventes.

La valorisation de la recherche implique, par conséquent, la création de nouveaux métiers. Ils sont déterminés en fonction des besoins en nouvelles compétences mais aussi en fonction de la réorganisation des missions et des services. Un homme à tout faire ou des services de spécialistes, l'intégration de nouveaux métiers dépend aussi de la situation de l'Université. A-t-elle un service propre ou partagé ? Par exemple, il me semble utile de disposer d'un juriste dédié à ces nouvelles missions, mais toutes les Universités n'en ont pas l'utilité à plein temps. Quoi qu'il en soit, il est urgent de mettre en place ces nouveaux métiers. Les ministères nous imposent d'ailleurs d'accélérer le pas.

Un certain nombre d'actions sont déjà en cours. Les institutions, les ministères mais aussi l'Institut national de la propriété intellectuelle ont entamé ces réflexions, notamment en termes de formation. Les groupes de réflexions des SAICs et des filiales ont également abordé ces sujets. Les services de valorisation se retrouvent, quant à eux, au sein du réseau CURIE. Ils travaillent sur la mutualisation, échangent leurs expériences, pensent à des formations, organisent des séminaires. Le réseau formule également des propositions aux tutelles et interagit avec des structures homologues ou connexes.

Une coopération optimale s'impose donc entre les différentes structures. Il s'agit d'abord d'expliquer les nouveaux enjeux et de déterminer les nouveaux métiers. Les services de valorisation s'en chargent auprès des personnels universitaires tandis que le réseau CURIE se doit d'échanger avec les associations de secrétaires généraux ou encore les directions des ressources humaines.

« Expliquer l'Université » aux nouveaux venus sera, dans un deuxième temps, fondamental. Si nous arrivons à convaincre les présidents d'Université de recruter ces nouveaux personnels, il vous incombera de les former à la culture de l'établissement, aux règles des établissements publics. Nous pourrons leur présenter les enjeux de la valorisation, mais il vous sera demandé de mettre en place des formations spécifiques à destination de ces personnels venant de l'extérieur.

Si vous désirez contacter l'ULP-Industrie, connectez vous à <http://ulpindustrie.u-strasbg.fr>. Le site du réseau CURIE est : <http://www.curie.asso.fr>



Echanges avec la salle

Guy LE VAILLANT

Je souhaiterais apporter un complément à cette intervention. L'AMUE accompagne, vous le savez peut-être, les établissements qui se sont engagés dans la mise en place de SAICs. Ils sont 14 en France. Avant même que leur projet ne soit opérationnel, ils doivent convaincre leurs personnels de sa pertinence. Ils expriment en outre systématiquement des besoins en terme de recrutement : il leur manque effectivement des compétences en valorisation de la recherche, non pas uniquement pour négocier les contrats, mais pour fédérer le personnel de l'établissement autour de cette recherche. Ils recherchent également des juristes. Enfin, il leur faut des compétences financières. Le dispositif des SAICs exige une analyse des coûts et une répercussion de ces coûts dans la vente aux industriels : il s'agit d'une comptabilité analytique. L'intégration d'une logique fiscale inquiète aussi beaucoup les établissements. Elle exige aussi une compétence nouvelle, qui dépasse les compétences budgétaires et comptables.

M. Niang a également fait un comparatif entre le SAIC et la filiale. L'objet du SAIC n'est pas seulement de faire de la gestion. L'ambition est plutôt de constituer un pôle de compétences uniques qui aide les chercheurs à la fois dans la négociation de leurs opérations industrielles et commerciales, dans la rédaction des accords avec les industriels et dans le soutien juridique et de gestion pour l'exécution de ces contrats. Or, ce pôle nécessite de nouveaux personnels, via un recrutement ou une formation solide.

La gestion des ressources humaines est évidemment concernée. Les SAICs autorisent le recrutement de personnels en contrat à durée indéterminée (CDI) au-delà de ce que prévoyait le décret de 1986. Les SAICs visent aussi à réintégrer des activités qui étaient assumées illégalement par des associations. L'Université devra alors recruter le personnel de l'association. Cette nouvelle population est toutefois porteuse d'une culture différente.

La structuration de formation continue tournée vers les entreprises est à cet égard un exemple qui était cette problématique de recrutement. Elle a été effectivement accompagnée par des structures particulières.

De la salle

Il est vrai que nous connaissons des évolutions impressionnantes depuis quelques années. Vous avez formulé vos exigences quant à des recrutements de type nouveau. Or, il me semble que nous disposons déjà de certains outils que vous avez mentionnés, notamment d'instruments juridiques. Ces outils nous permettent d'embaucher des fonctionnaires sur la base d'emplois types que nous avons clairement identifiés et qui paraissent correspondre à la valorisation de la recherche publique. Certes, ce référentiel est figé pour un certain temps, mais il a vocation à évoluer. L'autre source de recrutement est induite par la nouvelle loi régissant les SAICs. Par ailleurs, les départs massifs à la retraite qui se profilent nous donneront l'opportunité de re-calibrer certains postes universitaires. Cette batterie de possibilités répond-elle à vos besoins ou reste-t-elle insuffisante ?



Fabirama NIANG

Nous avons maintenant, notamment du fait de la loi sur l'innovation, suffisamment d'outils de recrutement. C'est la politique de l'université qui définira si les éventuels nouveaux employés seront effectivement affectés aux départements de valorisation.

De la salle

Puisque nous nous engageons dans l'inconnu, toutes les dispositions allant dans ce sens ne dépendent effectivement pas des Universités uniquement. Se pose également la question des disparités de salaires entre les nouveaux recrutés et les chercheurs. Va-t-on alors revaloriser le métier d'inventeur ? L'Université ne peut pas s'en charger seule. Par ailleurs, il existe des écarts importants entre chaque Université. Quelle est votre situation, en termes de services, de personnels, de salaires ? Et enfin, quels résultats avez-vous enregistré ?

Fabirama NIANG

Six personnes, dont un fonctionnaire et cinq contractuels, travaillent aujourd'hui au service de valorisation de l'Université Louis Pasteur. La professionnalisation de ce service n'implique cependant pas obligatoirement une démarche dite de merchandising pour chaque résultat de recherche. Mais généralement, ces résultats se retrouvent, au final, entre les mains des industriels. Ce qui est important c'est qu'à présent, nous ferons payer ce transfert de savoir. La vraie question n'est pas de savoir si la personne qui travaille dans le service de valorisation va être payée plus cher qu'un chercheur ou qui que soit d'autre. La loi du marché impose qu'un individu soit rémunéré en fonction de sa valeur. Si quelqu'un permet à une université de toucher des sommes importantes, alors il peut légitimement être rémunéré en conséquence.

De la salle

Nous connaissons actuellement la vague d'intégration de contractuels prévue par la loi Sapin. Or n'y a-t-il pas un risque d'inflation en termes de recrutement de contractuels, étrangers à la culture universitaire ?

De la salle

La loi sur l'innovation et la loi sur la création des SAICs ont justement pour objet de donner un cadre légal à l'emploi de non titulaires par les associations. Il ne faut pas confondre la Loi Sapin avec les néo-recrutements prévus par les SAICs. La loi Sapin vise à titulariser les agents sous certaines conditions et en contrat à durée déterminée (CDD). Par ailleurs, les SAICs sont autorisées à recruter des agents non titulaires de droit public en CDD ou CDI pour certaines fonctions. Certains personnels bénéficient également d'un contrat de recherche, et tous n'ont pas vocation à être titularisés.



Fabirama NIANG

J'ai moi-même été débauché du secteur privé, où j'occupais une fonction commerciale. Depuis mon arrivée au service de valorisation, nous avons multiplié par deux les revenus des contrats et par quatre ou cinq ceux issus de la propriété intellectuelle.



L'accompagnement des mutations technologiques

Les technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement supérieur : pratiques et besoins des enseignants

Brigitte ALBERO

Maître de conférences en sciences de l'éducation à l'INRP,
département technologies nouvelles et éducation (TECNE)

albero@inrp.fr

Bernard DUMONT

Consultant, ancien Professeur des Universités en sciences de l'éducation

Bernard.Dumont@europace.be

Pour répondre à une demande d'enquête commissionnée par le ministère, nous avons rédigé, au sein de la fédération ITEM-Sup (<http://www.item-sup.org>), un rapport sur les pratiques et les besoins des enseignants du supérieur en matière de nouvelles technologies (Diapo 1). Les documents et témoignages réunis par la fédération depuis sa création - il y a maintenant 10 ans - dont l'objectif était de mieux connaître les utilisations des nouvelles technologies dans les premiers cycles universitaires, a permis de constater les progrès considérables réalisés.

La démarche

Le ministère (Diapo 2) nous avait demandé de réaliser cette enquête en collaboration avec un institut de sondage, I+C (<http://www.iplusc.com/>), afin de préserver une certaine objectivité lors du recueil de données. Pour notre part, nous avons élaboré le questionnaire soumis aux enseignants qui ont bien voulu répondre à l'enquête conduite par I+C et nous en avons analysé les résultats.

Les deux objectifs principaux (Diapo 3) étaient de réunir les informations concernant les utilisations pédagogiques des technologies par les enseignants du supérieur, afin d'en extraire l'expression des demandes d'aide et de formation éventuelles.

I+C a sollicité 720 personnes et recueilli 393 réponses (Diapo 4). Nous nous sommes efforcés d'avoir un panel varié d'interviewés. Ainsi, tous les types d'établissements, répartis sur l'ensemble du territoire métropolitain, sont-ils représentés. Cela nous permet par conséquent d'obtenir une vision relativement fiable de la situation.



Notre hypothèse de départ postulait que les besoins de formation des enseignants varient en fonction de leur utilisation des technologies (Diapo 5). Nous avons donc partagé la population en quatre catégories distinctes : dans la catégorie A, nous avons regroupé les personnes qui utilisent actuellement les technologies dans leur enseignement ; dans la catégorie B, celles qui y ont eu recours par le passé, mais ne les utilisent plus ; dans la C, les enseignants qui envisagent d'utiliser prochainement les technologies ; enfin, dans la catégorie D, ceux qui n'envisagent pas de les utiliser. Chacun de ces groupes a fait l'objet de questions différentes. Actuellement (Diapo 6), 36% des personnes interrogées utilisent les technologies et 8% envisagent de le faire, tandis que 9% ne les utilisent pas ou ne souhaitent pas en devenir des usagers.

Nous avons pu vérifier, à quelques détails près, que l'échantillon constitué par I+C et ITEM-Sup reste très proche de la population nationale telle qu'elle avait été repérée par les services du ministère (Diapo 7 et ses hyperliens).

Il est important, tout d'abord, de constater que ces catégories répondent à un critère d'âge. Nous avons essentiellement touché les personnes âgées de moins de 40 ans. En revanche, les enseignants de plus de 55 ans sont sous-représentés. Pourtant, nous avons constaté au cours de notre première enquête, il y a 10 ans, que les personnels les plus motivés par les technologies étaient les plus âgés. Il était alors apparu qu'en fin de carrière, les enseignants se permettaient davantage de « fantaisie » et semblaient se consacrer davantage à la pédagogie et ses techniques, alors que les plus jeunes privilégiaient leur travail de recherche et la publication d'articles. Notre dernier rapport révèle une inversion de cette tendance.

Notre travail a également mis en exergue une légère disproportion entre les hommes et les femmes au sein de la catégorie A. Sur les problèmes techniques, les femmes semblent moins se mobiliser.

Les résultats

En 10 ans, le développement de l'intégration des technologies est apparu indiscutable (Diapo 9 et son hyperlien). Nous avons repéré au moins 44% d'utilisateurs, sachant que 45% des personnes sollicitées n'ont pas répondu à l'enquête.

Ces usagers reconnaissent un soutien institutionnel fort (Diapo 10), même s'il est inégalement réparti sur le territoire et reste insuffisant pour assurer un développement qualitatif. En effet, cette aide est essentiellement d'ordre technique et non pas pédagogique (Diapo 11). Elle est principalement assurée, en outre, par des personnels de l'établissement (Diapo 12).

Par la double analyse des questions fermées qui révélaient que les utilisateurs ne rencontraient que peu de difficultés, et des questions ouvertes qui nous ont permis d'affiner l'expression des besoins, il nous a semblé que les utilisateurs tendaient à relativiser les obstacles rencontrés (Diapo 13 et son hyperlien). Ils soulèvent plus aisément les obstacles techniques et logistiques que pédagogiques ou institutionnels. L'expression des manques de moyens est récurrente, mais non revendicative. L'organisation des services est également fortement critiquée, dans la mesure où les enseignants ont le sentiment que la pédagogie reste dépendante de décisions d'ordre administratif ou encore de préoccupations de gestion. Par exemple, le plus souvent, les utilisateurs n'ont pas la possibilité de choisir, au moment opportun, les matériels et logiciels



qui répondent le mieux à leurs besoins ; conséquence, ils reçoivent trop tard des matériels, de toute façon inadéquats à l'usage prévu.

En outre, l'enseignant-chercheur qui s'investit dans l'utilisation pédagogique des technologies souffre d'un réel manque de reconnaissance. De ce fait sans doute, il n'y a aucun investissement sur la connaissance et la prise en compte des recherches conduites sur les technologies dans des domaines tels que les sciences de l'éducation, les sciences de l'information et de la communication ou encore la psychologie cognitive. Ces recherches ne profitent donc pas à l'évolution de la pédagogie dans l'enseignement supérieur.

En définitive, il apparaît que l'intégration des technologies modifie les pratiques pédagogiques de manière plus virtuelle qu'effective (Diapo 14 et ses hyperliens). D'autant plus qu'il existe un découplage entre l'utilisation de ces technologies à des fins personnelles et celle à des fins pédagogiques. 95 % environ des répondants à l'enquête utilisent effectivement la messagerie électronique ou encore le traitement de texte, alors que très peu s'appuient sur les technologies numériques pour dispenser (voire repenser) leurs cours : les pratiques magistrales restent dominantes et les pratiques autonomisantes extrêmement minoritaires. En outre, la figure de l'étudiant est très peu présente dans le discours des enseignants, ce qui laisse penser que ceux-ci centrent davantage leur attention sur les contenus et les modalités de transmission, que sur la manière dont les étudiants s'approprient les connaissances visées et développent les compétences nécessaires à leur réussite.

La référence à l'autonomie est problématique dans les réponses aux questions ouvertes. En effet, nous avons regroupé ces références en trois types de pratiques : accompagnées (l'enseignant pilote les activités), indépendantes (l'enseignant, même physiquement absent, pilote les activités par le biais d'un programme, de consignes et de critères d'évaluation) ou autonomes (pilotées par l'étudiant selon ses propres besoins, objectifs, moyens, critères d'évaluation, etc.).

Les effets positifs de l'intégration des technologies sont exprimés clairement, mais renforcent finalement les compétences de l'enseignant. Certaines personnes interrogées ont cependant évoqué l'amélioration qualitative de la relation à l'étudiant, ce qui nous laisse penser que nous nous trouvons actuellement dans une période de transition. Les technologies en tant qu'outil d'aide à l'apprentissage (et pas seulement à l'enseignement) devraient être davantage prises en compte dans les années à venir.

Le rapport à la formation (Diapo 15) est extrêmement ambigu dans le domaine des technologies. L'expression récurrente d'un manque de temps et d'une faible valorisation de l'implication dans ce domaine va de pair, le plus souvent dans les discours, avec un désintérêt pour des formations formelles et institutionnalisées. Cependant, certains enseignants souhaitent se spécialiser et demandent des formations très pointues.

La question relative à l'intérêt de formations spécifiques a suscité de nombreuses réactions relatives à la mission de l'enseignant-chercheur aujourd'hui (Diapo 16). Dans une période où les savoirs et les techniques évoluent si vite, où les publications de résultats de recherche sont si nombreuses sur une diversité de supports, à un moment où la carrière d'un enseignant-chercheur est si exigeante et où parallèlement, les étudiants le deviennent aussi, la question est posée du seuil d'implication dans les diverses facettes du métier d'enseignant-chercheur : son domaine de spécialité et la veille qu'il requiert, ses compétences pédagogiques et sa connaissance de techniques d'enseignement, les outils pour



l'enseignement dans son domaine de spécialité et domaines afférents, la production d'outils d'enseignement performants, l'animation d'équipes et la co-formation dans les trois domaines (spécialité, pédagogie, technologies).

C'est donc, plus majoritairement, en terme de demande d'aide que s'exprime le rapport à la formation (Diapo 17). Budgétaire et matérielle en tout premier lieu, elle s'exprime également en terme de ressources humaines, notamment un personnel technique disponible et compétent, ainsi qu'un système d'aide en ligne aussi bien pour les questions techniques que pédagogiques.

Grâce à l'existence du rapport ITEM-Sup de 1992, nous avons pu constater des avancées considérables en l'espace de 10 ans (Diapo 18). Elles restent toutefois insuffisantes pour la généralisation de l'utilisation des technologies au sein des universités, car les nombreuses réponses analysées révèlent nombre de freins, d'interrogations et de doutes.

En premier lieu, si le savoir-faire technique paraît un préalable à l'utilisation des technologies dans l'enseignement, il n'incite pas nécessairement les enseignants à les intégrer dans un contexte pédagogique. La question se pose alors de l'utilité, voire la nécessité, de développer dans les établissements des pôles d'information et de soutien, à la fois techniques et pédagogiques. En effet, il est indispensable de relier cette (in)formation technique à une réflexion didactique et pédagogique qui prenne en compte les spécificités des outils utilisés et celles des contenus enseignés.

En second lieu, la demande récurrente de reconnaissance des compétences utiles à l'établissement pour l'évolution de la carrière des personnes impliquées doit trouver un écho réel auprès des instances statutaires sous peine d'annuler tous les efforts réalisés dans les domaines budgétaires et matériels. Parallèlement, le soutien à la création de réseaux de mutualisation et d'échanges d'expériences et de supports peut répondre à une lassitude due à l'isolement des enseignants dans certains établissements.

L'accueil des nouveaux venus peut être à ce titre importante. Il s'agit d'un moment opportun pour sensibiliser et motiver les enseignants, afin qu'ils utilisent davantage les technologies dans un but pédagogique. Il est indispensable que les établissements soutiennent les efforts en la matière. A l'Université de Montréal par exemple, depuis la fin des années 80, les enseignants nouvellement nommés suivent de manière obligatoire une formation sur les technologies. En contrepartie, ils voient leur charge d'enseignement diminuer et bénéficient d'un budget de création de produits multimédias.

Nous devons préparer l'avenir dès maintenant. Sur le plan européen, il est à noter que la France enregistre un retard quant à l'utilisation des fonds communautaires destinés au développement des technologies de l'information et de la communication dans la formation, par rapport à la Grande-Bretagne, à l'Allemagne et à l'Espagne.



Echanges avec la salle

De la salle

Votre étude est intéressante et peut déclencher une prise de conscience au sein des universités. A l'Université de Lille I, nous avons mis à la disposition des enseignants des moyens conséquents, notamment un centre de ressources et un centre multimédia. Je me demande cependant si nous n'avons pas omis de prendre en compte la gestion pédagogique. Il est également important que les enseignants bénéficient d'une reconnaissance en la matière. Il serait aussi intéressant d'évaluer les pratiques pédagogiques des enseignants par les taux de réussite aux examens, par exemple. Or, cela n'est pas encore entré dans les mœurs françaises. Reste toutefois à dispenser une formation pédagogique aux enseignants-chercheurs. Nous avons mis en place une telle formation pour les jeunes Maîtres de conférences de Lille I.

Bernard DUMONT

Moins d'une personne interrogée sur deux estime qu'une formation pédagogique lui serait utile. En revanche, nous pouvons convaincre les jeunes de l'importance d'une telle formation. Trop d'enseignants expriment encore des réticences. L'utilisation des technologies, si elle est accompagnée de réflexion pédagogique, a effectivement un impact sur la réussite des étudiants. Une volonté politique forte en la matière est néanmoins indispensable.



L'impact des nouvelles technologies sur les métiers de bibliothèques universitaires

Christian LUPOVICI

Directeur de la Bibliothèque universitaire de Marne la Vallée, président de l'ADBU

Introduction

Tout d'abord, je tiens à exprimer ma satisfaction d'être parmi vous aujourd'hui car les personnels des bibliothèques ont souvent le sentiment que leur métier est méconnu.

Ces dernières années, nous avons en effet pu constater une transformation durable et profonde des ressources documentaires dans l'environnement numérique. Elle affecte effectivement la production des documents, leur traitement, la recherche et l'accès à ces documents ainsi que leurs conditions de diffusion. Tout cela engendre de nouveaux modèles économiques qui ont un impact sur les Universités elles-mêmes.

Notre environnement s'est par ailleurs banalisé. Nous avons assisté à une pénétration profonde et massive des infrastructures de télécommunication et des équipements informatiques. De même, les techniques de transfert et d'accès à l'information via Internet se sont généralisées. Enfin, nous avons perçu une augmentation exponentielle de l'offre documentaire sous forme numérique. Notre profession avait pour habitude d'inventer des technologies pour répondre à ses nécessités et, par conséquent, elle avait créé des métiers distincts et normalisés. A présent, les technologies transversales n'exigent plus un tel travail et une telle organisation.

Un changement de paradigme pour les bibliothèques

Il y a eu une véritable rupture avec l'objet même de notre métier. Jusqu'à présent, nous traitons des objets physiques, que ce soient des CD-ROM ou des manuscrits. La bibliothèque était conçue pour gérer cet objet manufacturé. A présent, nous traitons de l'information.

En outre, nous sommes passés d'une identification allogène de documents à un traitement de méta-données endogènes. Nous avons par conséquent à traiter de nouveaux objets documentaires. Ceux-ci sont dématérialisés et peuvent être hybrides, dans la mesure où ils comportent à la fois du texte et de l'image. Ces nouveaux documents sont également structurés différemment.

Ils ont ensuite une granulométrie variable. Nous avons ainsi l'habitude de classer des livres, par exemple, sans nous attarder sur les chapitres, des périodiques mais non les articles. L'information numérique structurée nous permet de traiter des articles de magazines mais aussi certains de leurs éléments ou encore des images. Par conséquent, nous pouvons accéder à des portions d'information.



Enfin, le traitement des flux de documents dématérialisés est désormais le plus souvent automatisé. Alors que nous avons l'habitude de « voir », voire de « toucher » les nouvelles acquisitions, nous ne voyons plus physiquement tous les documents désormais.

Une nouvelle bibliothéconomie

Nous appelons bibliothéconomie l'arsenal des outils et formations que nous utilisons.

Jusqu'à présent, les outils de recherche fonctionnaient à partir d'une architecture connue avec des systèmes de gestion de bases de données relationnelles ou encore des indicateurs clairs en fonction des champs d'information. Le nouvel environnement auquel nous sommes confrontés exige une modification des outils et des pratiques, et donc nouvelle appropriation. Ainsi utilisons-nous désormais des moteurs de recherche sur Internet qui permettent la restitution d'un texte intégral, ou qui fonctionnent à partir de métadonnées intégrées, par exemple. Il n'est plus question de formater de l'information secondaire dans des fichiers indexés pour retrouver un document pertinent. La navigation hypertextuelle et l'interactivité sont également à prendre en compte dans notre classement.

Aussi la bibliothèque est-elle devenue essentiellement numérique. Jusqu'à présent, nous évaluions une bibliothèque en fonction du nombre de documents qu'elle possédait. Aujourd'hui, la bibliothèque virtuelle privilégie la mise à disposition de documents présents ou éloignés du lieu physique de l'établissement. Ces documents sont par conséquent omniprésents puisqu'ils peuvent être disponibles sur n'importe quel poste de l'Université. Les sources et les structures de documents sont également très diversifiées. Auparavant, les libraires étaient l'unique source. A présent, nous gérons des documents sur le web, certains sont produits par l'Université et d'autres sont achetés sur un circuit commercial distinct de celui de l'éditeur. Nous sommes en relation, en outre, avec des documents hybrides.

Eclatement du “ cœur de métier ” de la bibliothèque

Les personnels de toute catégorie ont dû élargir leurs compétences, qu'elles soient pédagogiques, techniques ou juridiques puisque l'information électronique est plus sensible et soumise à beaucoup de règles. Par exemple, un thésard qui inclue des documents divers dans ses travaux ne se pose pas la question de la propriété intellectuelle : la bibliothèque de Marne la Vallée est alors chargée d'acheter des droits.

Les profils de métier ont évolué. Les personnels de catégorie C, qui occupaient une fonction de magasinier, assistant et renseignent aujourd'hui le lecteur. Cette qualification supérieure doit-elle être reconnue ? De même, les catégories B, qui étaient formées pour traiter des documents physiques, ont-ils dû apprendre à gérer les ressources électroniques. Les catégories A ont également élargi leurs compétences puisqu'ils ont désormais une responsabilité politique et stratégique.

Nous avons ainsi assisté à une migration de compétences. Parallèlement, de nouveaux métiers sont apparus, comme les concepteurs et les administrateurs de système d'information documentaire. Nous avons aussi besoin d'experts en modélisation de données.



Finalement, la crise économique des années 70-80 nous a permis de recruter un personnel surqualifié grâce auquel nous avons pu affronter la mutation de notre environnement avec une certaine sérénité. Il incombe néanmoins à l'équipe de direction de gérer la valorisation de ces fonctions : la hiérarchie des grades a été supplantée par la hiérarchie des compétences.

Les révolutions technologiques dans les bibliothèques

Chacune de ces révolutions nous a aidé à définir des solutions qui nous sont utiles aujourd'hui. La fin des années 70 a été marquée par l'apparition des réseaux de transmission de données et par l'introduction de l'interrogation à distance des banques de données bibliographiques. Très tôt, les bibliothèques avaient constitué un réseau de personnes qui s'étaient formées à ce type de techniques. Dans les années 80, les catalogues ont été informatisés tandis qu'il est devenu possible d'utiliser la messagerie électronique pour les prêts inter-bibliothèques. Enfin, les années 90 ont été caractérisées par la conversion rétrospective des catalogues sur fiches et par l'apparition de l'interface web. Cette révolution s'est faite assez naturellement car nous avons déjà intégré cette culture des nouvelles technologies.

L'accès, chez le producteur ou sur le campus, au document numérique primaire a vu le jour dans les années 2000. Cela a modifié la politique documentaire qui était jusqu'alors fondée sur des catégories disciplinaires ou sur une sélection. En effet, l'éditeur présente à présent un catalogue transversal et varié. Nous nous rapprochons ainsi de la notion de portail documentaire. Les systèmes d'information documentaires ont par conséquent été considérablement modifiés.

Dans les années à venir, il nous faudra gérer des documents de plus en plus sophistiqués. Nous disposerons aussi de réseaux à très hauts débits et sans fil. Enfin, nous verrons l'apparition du lecteur nomade, qui peut avoir accès aux ressources documentaires quel que soit le lieu où il se trouve.

Les structures de formation initiale et continue de bibliothèques

Nous disposons déjà d'un attirail de formations très complet. Le DSB existe formellement depuis 1964 et s'adresse aux catégories A. Cette formation dure en général 18 mois. Par ailleurs, le certificat d'aptitude aux fonctions de bibliothécaire (CAFB) a été supprimé en 1992 au profit d'un DUT aux métiers du livre. Cette formation était pourtant très solide sur un plan technique. Il existe également des centres régionaux de formation professionnelle qui dispensent une formation spécifique essentiellement destinée aux catégories B et C. Tous les personnels de bibliothèque suivent une formation initiale d'au moins un an dans l'un de ces centres.

Les formations continues tentent de s'adapter aux révolutions catalysées par les nouvelles technologies. Elles sont dispensées par l'ENSSIB, par les centres régionaux évoqués supra et par les URFIST (Unité de recherche et formation pour l'information scientifique et technique). Des stages sont également organisés. Il existe aussi des outils, notamment sur Internet comme FORMIST, qui nous permettent d'actualiser notre savoir en la matière. Les publications professionnelles sont à cet égard aussi importantes. Enfin, un plan de formation a vu le jour. Il est fondé sur un réseau de correspondants formation des bibliothèques dans chaque Université.



Echanges avec la salle

De la salle

J'ai eu l'occasion de travailler sur deux contrats d'Université. J'ai été étonné de constater l'ampleur des richesses et des savoir-faire présents dans les bibliothèques. A l'Université de Lille I, nous sommes en train de réfléchir à la création d'une bibliothèque ouverte 24h/24. Que pensez-vous de ce projet ?

Christian LUPOVICI

Cette question est intéressante. Je m'attendais aussi à ce que l'on me demande s'il fallait encore construire des bibliothèques. Aux Etats-Unis, il est vrai que les bibliothèques sont ouvertes jour et nuit. Mais la comparaison avec la France est impossible. En effet, l'Université américaine fonctionne sur un modèle économique différent. D'une part, le modèle pédagogique français ne repose pas sur la documentation. Par conséquent, une ouverture 24h/24 ne présente que peu d'intérêt. En revanche, sur le continent nord américain, ce système a été adopté pour permettre aussi aux étudiants qui doivent rembourser leurs études de gagner de l'argent, d'autant plus qu'ils doivent compléter leurs cours par des lectures.

L'accès à une bibliothèque à n'importe quel moment exige aussi un système de cartes. Toutefois, les livres disparaissent facilement en France. Au Canada ou aux Etats-Unis, la question de la confiance ne se pose pas. Pourquoi ne pas élargir les horaires d'ouverture des bibliothèques en France avec un personnel allégé, sachant que ce dernier doit avoir de vraies compétences bibliographiques ?

La question de la poursuite des constructions des bibliothèques est également complexe. Que sera l'Université, l'environnement de l'enseignement dans une ou deux décennies ? Quelle sera la place des bibliothèques dans ce contexte ? Je pense néanmoins que le bâtiment bibliothèque n'a pas qu'une fonction documentaire, il est également un lieu social important. Par ailleurs, le système d'information électronique nécessite également un équipement massif. Or, il est indispensable d'assurer l'égalité des étudiants dans l'accès à ces informations. Aujourd'hui 20 à 30 % des informations n'existent que sous forme électronique.



Le changement organisationnel

Délégations de signatures et déconcentration administrative : l'expérience de l'Université de Nantes

Jean NARVAEZ
Secrétaire général

Le contexte

Notre Université, pluridisciplinaire, accueille aujourd'hui plus de 32 500 étudiants, ce qui en fait la première Université de province, pour un patrimoine immobilier construit de 319 000 mètres carrés, 1 700 enseignants, 950 IATOS et 19 composantes. Le budget pour 2002 est de 57 millions d'euros. De plus, l'Université est touchée par des problèmes de sous-dotation chronique, ce qui ne permet pas de couvrir toute la gamme des besoins d'enseignements. De fait, le volume de consommation d'heures complémentaire est de 90 000, uniquement pour les composantes de droit commun, ce qui représente 28 à 30 millions de francs. Pour les IATOS, la sous-dotation est de -145 postes, ce qui engendre des dépenses de 9 millions de francs pour assurer les suppléances et prendre en compte les postes qui ne sont pas pourvus.

Comme de nombreuses Universités, celle de Nantes était marquée par une forte opposition entre les services centraux et les facultés ou les articles 33, phénomène classique s'il en est. Par ailleurs, il existait un fort sentiment facultaire, voire de département, ce dernier ayant souvent eu la priorité sur les UFR et les entités locales, qui avaient pourtant un souhait fort d'autonomie, la politique de l'Université ne devant être pour elles que la somme des politiques locales. Or l'addition de politiques ne permet pas de construire une politique d'établissement.

De plus, les Facultés avaient un ressenti très fort de centralisation, sentiment qui était réel dans certaines situations. De fait, l'essentiel des services administratifs dépendait du Secrétaire général et non des composantes. Pour autant, ce sentiment de centralisation relevait aussi beaucoup du fantasme, puisqu'un certain nombre de marges de manœuvre subsistaient au niveau local. En fait, le système centralisé ne remplissait pas correctement ses fonctions, ce qui conduisait les acteurs du terrain à « prendre sa place » dans certaines situations, sans qu'aucun contrôle de légalité ne soit exercé par les services centraux.

L'organisation était donc peu lisible et peu efficace. Les responsabilités étaient peu claires et peu assumées, chacun les renvoyant sur les autres acteurs. Au final, le service rendu à l'utilisateur était donc de mauvaise qualité, tant pour les étudiants que pour les personnels. Dans ces conditions et du fait des tensions que connaissait l'Université, le Conseil d'administration a décidé de lancer un audit d'organisation, qui a été rendu en juillet 1998 par le Cabinet Brunhes.



Les conséquences de l'audit

Certaines des préconisations étaient pertinentes et d'autres beaucoup moins ; toutes n'ont donc pas été retenues par la nouvelle Direction. La première réalisation a été menée en avril 1999 ; il s'agit de la réorganisation des services centraux et de leur restructuration en grandes divisions (affaires financières, ressources humaines, recherche et relations internationales...). Toujours en 1999, la CEROUN (Commission d'étude et de réflexion sur l'organisation de l'Université de Nantes) a été mise en place, par décision des instances de l'Université. Pour faire face aux problèmes de déficit de personnel, l'Université avait organisé son campus et ses UFR en ensembles géographiques ou fonctionnels. Un coordonnateur était à la tête de ces ensembles, qui servaient également de circonscription électorale. Toutefois, les coordonnateurs n'étaient pas élus, ce qui les empêchait de disposer d'une légitimité, conduisant ainsi à la contestation de leur rôle et de leurs décisions.

Les préconisations visaient notamment à donner davantage d'autonomie au niveau local ou à déléguer des moyens sur le terrain pour réaliser les actes de gestion au plus près des usagers. J'ai proposé à la Commission de réorganisation une nouvelle organisation, qui confie aux services centraux une mission de pilotage général, ainsi que quelques missions de gestion, notamment des personnels, et qui confie l'exécution au maximum au niveau local. Dans ces conditions, en application stricte de la loi de 1984 qui stipule que les pouvoirs n'appartiennent qu'au Président de l'Université, nous avons utilisé le principe de la délégation de signature. Nous avons mis en place le dispositif dit de « la ligne de partage mobile » : chaque arrêté de délégation a été discuté et négocié avec chaque Directeur d'UFR.

Parallèlement, le fait de donner des compétences et des délégations de signature aux Directeurs d'UFR n'a pas de sens s'ils ne disposent pas des moyens d'assumer ces délégations. C'est pourquoi nous avons mis en place cette notion de ligne de partage mobile. En fait, nous avons procédé à des transferts de responsabilité des services centraux vers les composantes : bureaux de scolarité, bureaux financiers, personnels de service général... Cela représente environ 120 personnes. De plus, nous avons installé dans chaque UFR des responsables administratifs, dont les statuts prévoient qu'ils peuvent éventuellement porter le titre de Secrétaires généraux d'UFR ou de composante.

Comme nous disposions de services délocalisés, nous ne pouvions pas doter chaque UFR d'un service financier et de scolarité. Nous avons donc créé une UFR d'appui, qui travaille au bénéfice de toutes les UFR.

Dans le cadre de l'accompagnement, nous avons essayé de toucher les Directeurs d'UFR et les responsables administratifs. Pour les premiers, nous avons organisé un séminaire qui a vocation à les familiariser avec les tâches qui sont les leurs ; nous avons également créé la Conférence des Directeurs de composantes, qui permet une mise en commun des différentes approches. Pour les seconds, nous avons établi une fiche de poste ; nous avons également mis en place des actions de formation ; nous avons construit des guides pratiques (valorisation par les contrats, gestion budgétaire...). En matière de contrats et de conventions, nous avons défini certains actes types que nous avons demandés aux composantes d'utiliser.



Le bilan des actions

Un premier bilan des actions menées a été effectué après neuf mois. Nous avons constaté des oppositions, notamment de la part des syndicats, à la fonction de responsable administratif, qui peut avoir une autorité hiérarchique sur les personnels, ce qui est mal perçu. Toutefois, nous avons maintenu ce principe. De plus, le responsable administratif a souvent été considéré comme le représentant des services centraux venant constater la façon dont fonctionnaient les services.

On distingue plusieurs types de responsable administratif.

Le premier est isolé, il ne dispose pas d'informations et ne peut pas assumer son rôle car l'assistante de Direction exerce déjà la fonction.

Le deuxième est le conseiller venu de la présidence, à qui l'on reconnaît une certaine technicité mais qui représente plus la présidence que la composante : il est donc un simple exécutant.

Le troisième est proche du Directeur d'UFR et fait fonctionner les services en assurant la continuité, sans pour autant que l'on puisse parler de symbiose totale.

Cette dernière n'est possible qu'avec le dernier type de responsable administratif, le partenaire, qui est membre de l'équipe de Direction et qui intervient dans les toutes les dimensions de la fonction.

Nous avons rencontré quelques succès. Nous devons réaffirmer systématiquement la fonction et le rôle du Directeur administratif de la composante et faire comprendre aux Directeurs qu'ils ont tout intérêt à s'appuyer sur des personnels compétents, afin de se concentrer sur le pilotage pédagogique et de recherche de l'UFR. Nous devons préciser les missions des responsables administratifs ; les composantes doivent comprendre que l'installation d'un responsable administratif peut créer un lien très étroit avec les services de la Présidence. Il faut mettre en place de nouvelles actions de formation, un dispositif d'intégration ; nous devons rechercher l'augmentation des compétences des personnels, qui doivent être des spécialistes dans tous les domaines. Or nous avons souvent des collègues qui ont des compétences pointues dans certains domaines seulement. Je crois qu'il faut laisser à cette organisation le temps de s'installer et laisser aux personnels le temps de monter en compétence.



Echanges avec la salle

De la salle

Vous avez évoqué les délégations. Pour les Directeurs de composantes, il s'agit certainement de délégations de pouvoir dans le domaine budgétaire.

Jean NARVAEZ

Non. Dans les composantes de droit commun, les Directeurs ont une délégation de signature ; ils ont également une délégation de pouvoir dans le domaine budgétaire, ainsi que pour le maintien de l'ordre, l'hygiène et la sécurité. La délégation de pouvoir peut donner lieu à une délégation de signature au sein de la composante ; en revanche, la délégation de signature donnée par le Président au Directeur d'UFR n'est pas subdéléguable.

De la salle

J'imagine que les responsables des grandes divisions ne disposent que d'une autorisation de signature.

Jean NARVAEZ

La loi de 1984 fait que nous ne pouvons pas aller plus loin. Au départ, je souhaitais que le Président puisse donner délégation au Directeur d'UFR, puis par cascade, au responsable administratif. Cela n'est pas possible. Les responsables administratifs n'ont qu'une autorisation de signature et pas une délégation.

Yvonne FISCHER, Université Paris 13 – Villetaneuse

Sur quelles ressources humaines vous êtes-vous appuyés pour créer les divisions et pour regrouper les services ? Avez-vous demandé la création d'emplois supplémentaires ?

Jean NARVAEZ

Nous nous sommes organisés à moyens constants. Auparavant, l'Université de Nantes arrivait à remplir ses missions ; le fait d'organiser différemment les services ne devait donc pas être générateur d'une consommation de moyens supplémentaires. Les 22 services centraux ont été regroupés et placés sous l'autorité d'un chef de service. Pour les Lettres, les UFR étaient très mal organisées et ne disposaient que de peu de personnel ; nous avons revu l'ensemble des statuts pour toutes les facultés et nous avons ventilé les personnels du campus entre les composantes. Evidemment, nous avons essayé de répartir les emplois sur les secteurs qui souffraient du sous-encadrement le plus important. Nous avons également travaillé sur les ratios d'encadrement, en essayant d'y inclure l'ensemble des personnels affectés aux secteurs géographiques.



De la salle

Vous dites avoir accepté que vos responsables administratifs puissent prendre le titre de «Secrétaire Général », mais ils n'ont pour autant aucune délégation de signature.

Jean NARVAEZ

Il s'agit de responsables administratifs de composantes, qui peuvent éventuellement porter le titre de secrétaire général de composante. Pour autant, ils n'ont pas de délégation de signature mais simplement une autorisation de signature. En termes d'image, cela n'est pas anodin. En effet, pour un collègue venant de l'extérieur, ayant une responsabilité de division dans une IA, un poste de responsable administratif ne représentait aucun intérêt avant la réorganisation. Notre objectif a été de faire en sorte que le poste ait un attrait. Toutefois, nous n'avons souvent pas les moyens de faire un choix pertinent en matière de personnel ; or nous devrions pouvoir travailler sur les postes à responsabilité particulière.

Guy LE VAILLANT

A travers votre projet et la définition des compétences, que vous avez confiée aux responsables administratifs, vous avez abordé la politique de GRH à destination de l'encadrement. Pensez-vous souhaitable ou possible de définir le rôle de responsable administratif de composante comme un métier identifié dans l'établissement et de mener la démarche au niveau national ?

Jean NARVAEZ

Je pense que cela constitue un véritable métier pour lequel nous pouvons établir un vrai référentiel. Je conçois que la gestion des bâtiments concerne les domaines techniques ; pour tout le reste, les missions et les objectifs sont les mêmes pour toutes les Universités. Je ne trouve donc pas aberrant que les référentiels métiers soient identiques, en étant simplement adaptés aux situations locales.

Dans le cadre de la loi qui donne des pouvoirs et des responsabilités à un Directeur d'UFR, des actes techniques doivent être réalisés par des personnes compétentes, qui doivent être encadrées, animées et contrôlées. Le fait de disposer d'un responsable des services administratifs, qui puisse, parallèlement au Directeur d'UFR, apporter ses compétences techniques, me semble donc être tout à fait logique.



Les impacts de l'implantation d'une application de gestion : l'exemple de l'Université de Paris 7

Nicole CHRISTMANN

Chef du Service des Personnels, Université de Paris 7 – Denis Diderot

Paris 7 est une Université pluridisciplinaire, dite “sur-encadrée”, accueillant un peu plus de 25 000 étudiants et dont le budget atteint 36 millions d'euros. Lors de l'implantation du logiciel en janvier 1999, la fonction financière était très centralisée, en apparence. En réalité, les composantes, même si elles n'avaient pas de responsabilité en matière budgétaire, établissaient des commandes qu'elles transmettaient aux fournisseurs. A quelques exceptions près les engagements n'étaient pas contrôlés avant la passation des commandes. La culture budgétaire était très peu développée ; il n'y avait pas de prévisions budgétaires et l'installation des crédits se faisait au coup par coup. Les deux services, comptable et financier, ainsi que les composantes, étaient très dépendants du service informatique de gestion : en particulier les mandats étaient générés de façon totalement centralisée au service informatique, ainsi que toutes les interrogations.

En implantant le nouveau logiciel NABuCo, la Direction souhaitait se donner les moyens d'une politique, en s'appuyant sur le décret financier ; elle visait en particulier la mutualisation d'un certain nombre de reliquats. Pour cela, il fallait faire évoluer les structures et mieux identifier les responsabilités et les acteurs, c'est-à-dire principalement les Directions des UFR. L'organisation de la mission de responsable financier varie d'une UFR à l'autre. En particulier, dans quelques UFR ce sont des enseignants qui occupent cette fonction.

Le souci de développer une compétence budgétaire, financière, voire comptable, au sein des composantes était clairement affiché. Accessoirement, le projet visait à résoudre les problèmes de maintenance dus à l'utilisation de deux applications, GFC et l'application paie maison.

En tout premier lieu un travail important a été effectué au niveau des structures, piloté par le vice-Président chargé des finances. Ce travail a permis de ramener le nombre d'unités budgétaires de 44 à 33, ce qui reste encore trop élevé et constitue un obstacle dans la plupart des domaines de la gestion de l'Université. Parallèlement les unités de comptes sont passées de 1 000 à 500. On peut donc saluer l'effort effectué, même s'il est encore insuffisant. Et ce sont 300 personnes qui disposent de droits d'accès, dont une soixantaine dans les services financiers et comptables centraux.

L'équipe de pilotage avait à sa tête une vice-Présidente aux finances qui s'est impliquée énormément ; cette équipe regroupait également un agent comptable, un chef de projet et un Comité de pilotage resserré représentatif de l'ensemble des utilisateurs, qui a principalement travaillé sur les structures et sur la définition des destinations.



La mise en place du logiciel a été réalisée à moyens constants. L'un des principaux obstacles a donc été le déplacement des charges de travail dans des unités qui même si elles pouvaient dégager des marges de manœuvre ne recelaient pas toujours les compétences requises. La Direction des ressources humaines n'a pas vraiment accompagné l'installation du logiciel. De plus, le phasage de la formation et de l'apprentissage avec l'installation matérielle a été très difficile. Pour résoudre ce problème, nous avons créé, à la demande des futurs utilisateurs, un libre-service, ce qui a été déterminant pour le bon déroulement du projet.

En matière de formation, la principale difficulté rencontrée a été que de nombreux groupes avaient un niveau très hétérogène. Il aurait fallu réaliser des formations métiers avant de lancer la formation mixte, métier et logiciel. Toutefois, les formations se sont accompagnées d'une diffusion large de la documentation. Et le libre-service d'accompagnement de l'apprentissage, piloté par un responsable administratif de composante, a rencontré un grand succès et largement facilité l'autonomisation rapide des utilisateurs. Enfin, par e-mail et téléphone, un accompagnement très rapproché a été proposé à tous.

Les impacts du projet ont surtout concerné la fonction financière et, dans une moindre mesure, la fonction comptable, ainsi que l'organisation, les métiers, les structures et l'équipement. Au niveau financier, l'installation du logiciel s'est accompagnée d'une nouvelle répartition des compétences ; les UFR ont pris en charge les commandes, les engagements et les relations avec les fournisseurs. Au niveau du Bureau du budget, les personnels travaillaient par fonction, ce qui était incompatible avec le fonctionnement de Nabuco. Aujourd'hui, les quatre gestionnaires du bureau du budget sont en charge d'un portefeuille d'UFR et travaillent sur l'ensemble des fonctions. La préparation du budget se fait dans les UFR mais la saisie et les mouvements se font au service financier central.

Au sein des composantes, des tentatives ont été menées de resserrement ou d'identification des responsabilités. Certaines UFR ont tenté de mener la même opération et ont fait émerger un ou plusieurs responsables. Malheureusement, beaucoup ne sont pas parvenus au terme de la démarche ; les petites UFR ont mieux réussi à confier la gestion de l'ensemble des CR à une ou deux personnes ; les grandes, après quelques temps, redonnant la main aux secrétaires de laboratoires notamment. Peut-être l'objectif aurait-il été plus facilement atteint si nous avions affecté des moyens spécifiques incitatifs.

Trois ans après, l'organisation de la fonction financière n'est toujours pas suffisamment satisfaisante au niveau des UB. Elle reste très éclatée, même si les UB ont acquis des compétences certaines. En termes de métier, l'évolution principale touche presque tout le monde. En effet, les secrétaires doivent toutes réaliser des tâches de gestion, notamment dans les laboratoires. Pour leur part, des ingénieurs ont parfois en charge la gestion des crédits des laboratoires, y compris la saisie sur Nabuco. Mais nous sommes confrontés à la difficulté de trouver les profils dont nous avons besoin. En fait, ces métiers et compétences attirent peu les candidats, d'autant plus que les difficultés d'exercice de la fonction sont largement surévaluées, en particulier par les chefs de service.

Au niveau des structures, la volonté politique de resserrement a atteint un objectif provisoire. En revanche, compte tenu des habitudes et des nécessités, presque tout le monde dispose d'un suivi parallèle. Cela pèse sur le recrutement puisqu'il est demandé aux candidats de connaître à la fois Excel et Nabuco.

En conclusion, la mise en place de l'outil Nabuco a permis l'affichage d'une politique financière. Le logiciel et le décret ont constitué les points d'appui de cette politique, notamment pour la mutualisation des



reliquats. Nabuco a mis en évidence la nécessité de création d'antennes financières. Mais nous devons reconnaître que son impact a été perçu, par le plus grand nombre, d'abord comme un facteur d'alourdissement des tâches.



Les changements de l'environnement juridique

Quel accompagnement de la déconcentration ?

Martine GERBIER

Chargée de domaine Ressources Humaines, AMUE

Le cadre de la déconcentration

La déconcentration est au cœur de la modernisation de l'Etat et constitue un énorme enjeu. Si celui-ci n'est pas compris de l'ensemble des acteurs du processus, jusqu'au niveau le plus fin – les gestionnaires de terrain - la mise en œuvre peut s'avérer délicate : les objectifs sont susceptibles de n'être pas atteints ou de subir de sérieux retards et la qualité du service risque d'en être affectée.

La Gestion des ressources humaines, dans les différents départements ministériels, est l'un des domaines où la déconcentration doit être conduite prioritairement (*Cf. les circulaires des Premiers ministres successifs, et notamment Circulaire du 23 février 1989 sur le Renouveau du service public, Circulaire du 26 février 1995 sur la préparation et la mise en œuvre de la réforme de l'Etat et des services publics, Circulaire du 7 mars 1997 sur la mise en œuvre du plan de réforme de l'Etat...*).

Pour mener à bien leurs missions, les Gestionnaires RH de nos établissements doivent parvenir à se situer
dans l'organisation administrative de l'Etat,
dans la Fonction publique d'Etat,
dans l'Education nationale,
dans l'EPSCP,

et avoir pour objectif l'amélioration de la gestion, notamment par la mise en place d'une gestion de proximité dont les corollaires principaux sont la réactivité et la responsabilisation.

Un service de GRH gère de nombreuses populations - fonctionnaires, contractuels, et vacataires, enseignants chercheurs et IATOSS - soumises à des règles notablement différentes.

Les gestionnaires y sont majoritairement des personnels de catégorie C, qui doivent connaître parfaitement les statuts de la Fonction publique mais aussi les statuts dérogatoires ; ils doivent également connaître les instances et les organes de leur établissement.

En matière de déconcentration, les circulaires successives des Premiers ministres précisent les projets et les objectifs de l'Etat ; il convient de faire en sorte que ceux-ci soient connus des gestionnaires qui mettent en œuvre concrètement la déconcentration des RH, et ce dans le simple but qu'ils comprennent le processus dans lequel leur travail s'inscrit.

Il est indispensable d'accompagner ces services, pour donner du sens à ce vaste mouvement et afin que celui-ci ne soit pas perçu uniquement comme alourdissant les tâches (il peut même parfois constituer un



allègement de celles-ci, par exemple pour la gestion des congés courants : Congés ordinaires de maladie ou de maternité).

L'un des textes essentiels de la déconcentration de la GRH au niveau des EPSCP a été l'article 5 de la loi 92-678 du 20 juillet 1992, devenu l'article L. 951-3 du Code de l'Education, qui dispose que le ministre déconcentre une partie de ses pouvoirs aux présidents d'université, ces derniers pouvant déléguer leur signature éventuellement au secrétaire général ou à des fonctionnaires de catégorie A.

Or des mesures de déconcentration au niveau des recteurs préexistaient pour une partie des populations, ainsi qu'en dispose le décret de 85-899 du 21 août 1985.

Cette déconcentration se fait donc à géométrie variable ; elle fait co-exister les trois niveaux : le ministre, le recteur et le président.

En outre, il faut souligner l'absence de symétries : par exemple, pour la population des ITARF, certains actes de gestion relèvent du président pour les fonctionnaires tandis que les contractuels correspondants continuent de relever du recteur, alors que pour ce qui concerne certains enseignants, fonctionnaires et contractuels sont gérés au même niveau, celui du président.

Pour des gestionnaires de catégorie C, dont le recrutement se fait au niveau Brevet des collèges sans exigence d'une formation administrative de base, le dispositif peut donc apparaître relativement complexe et assez peu lisible ; en outre, il est éminemment évolutif.

Il est donc souhaitable que les personnels d'encadrement des équipes gestionnaires s'attachent à mener les actions d'explication, de formation ou de compléments de formation nécessaires, et insistent sur le fait que le changement va se poursuivre ; insistent également sur l'évidente nécessité des échanges d'informations entre les trois niveaux ; une conséquence des mesures de déconcentration au bénéfice de l'établissement, c'est de « remonter » des informations fiables. L'objectif principal de la déconcentration est de réaliser au niveau local la gestion de proximité et permettre ainsi aux administrations centrales de se focaliser sur l'animation, le pilotage et la répartition des moyens ; encore faut-il qu'elles disposent des données pour ce faire.

L'accompagnement des mesures de déconcentration

Nous l'avons vu, le dispositif est difficile à appréhender. A cela s'ajoute le fait que le cadre général et les mesures particulières sont dispersés dans bon nombre de textes.

Une telle complexité nécessite donc un accompagnement sérieux des services et un suivi.

Un premier accompagnement a été effectué par les directions ministérielles au moyen de réunions préparatoires régionales ; la DPE a rendu accessibles des sources juridiques, notamment en matière de contentieux.

Un projet d'accompagnement a été élaboré par l'AMUE puis présenté, dans sa forme et dans son contenu, au Comité RH de l'Agence qui l'a validé comme répondant à un réel besoin.



L'AMUE a donc décidé de réaliser ce projet, en collaboration avec la DPATE, des GRH d'établissements, des responsables de formation continue du personnel dans les établissements (Association PARFAIRE) et des Secrétaires Généraux.

Il s'agit essentiellement d'aider les cadres des services de GRH à « porter » la déconcentration en interne. A cet effet, un kit de formation est en cours de réalisation avec les partenaires déjà cités et il sera mis à disposition ; les établissements devront se l'approprier, avant de le réutiliser en interne. Il s'agit de transparents qui explicitent le processus, assorti de quelques exercices pratiques qui pourront donner lieu, au sein des services à une réflexion collective sur l'organisation, sur les procédures, sur les compétences qu'il convient de renforcer ou de localiser ... Il ne s'agit pas d'une formation « technique » sur tel ou tel acte de gestion, mais c'est bien le sens global de ce mouvement qui est traité.

Cette formation serait fort utilement précédée d'une communication dans l'établissement avant d'être dispensée ; en effet la déconcentration n'est pas uniquement l'affaire des services du personnel même si, en l'occurrence, c'est la GRH qui en est l'illustration. Les personnels de l'établissement dans leur ensemble doivent l'appréhender.

Le contenu

L'ensemble des transparents permet de resituer la fonction de gestion GRH dans l'organisation administrative et la fonction publique de l'Etat, de rappeler les lois et les textes fondamentaux, de montrer que répartir différemment des compétences revient à modifier les organisations.

Le poids de l'histoire sur l'organisation administrative est évoqué avant que ne soient décrites les caractéristiques d'une administration centralisée, et des deux moyens principaux que peut mettre en œuvre l'Etat pour une responsabilisation du niveau local, pour une meilleure réactivité, pour le développement d'initiatives locales : la décentralisation d'une part, et la déconcentration d'autre part, chacune étant décrite spécifiquement.

Les spécificités de notre environnement sont prises en compte.

Le « dédoublement fonctionnel » des présidents, à l'instar des maires (tantôt agissant sur le mode déconcentré, en tant que représentants de l'Etat lorsqu'ils exercent des pouvoirs délégués par le ministre, tantôt en tant qu'autorité élue d'un EPSCP, établissement public juridiquement autonome) est évoqué.

Les enjeux du changement sont bien sûr au cœur de ce kit, ainsi que les impacts en terme d'organisation et de ressources - juridiques notamment - ; les gestionnaires qui vont mettre à la signature du président un acte créateur de droits (par exemple un arrêté de congé, un recrutement) doivent avoir bien compris que celui-ci ne pourra ensuite être annulé que sous réserve du respect d'un certain nombre de règles à vérifier strictement. L'organisation et les compétences requises (au sein du service ou hors le service mais accessibles !) permettront notamment de prévenir ou de limiter les situations contentieuses. Cette formation, cela a déjà été dit, prévoit l'étude de quelques cas pratiques ; l'objectif ici est de réaliser tout ou partie de ces exercices de manière collective et mettre en évidence la nécessité qu'il peut y avoir à travailler sur un mode collaboratif pour une plus grande efficacité et fiabilité, plutôt que sur la juxtaposition de contributions individuelles. Il est important de montrer qu'il n'est pas indispensable d'avoir individuellement **absolument toutes** les compétences requises pour gérer des actes déconcentrés (ou



autres !). L'essentiel est que les compétences nécessaires existent, qu'elles soient repérées et identifiées, qu'elles soient accessibles au niveau de l'établissement, voire, dans certains cas, au delà.

Enfin, la formation se terminera en analysant ce qui est constitutif d'un acte de gestion individuel ou collectif : le timbre, les visas, le corps de l'acte, la ou les signatures, les voies et délais de recours.

Le sens du processus de déconcentration étant traité dans la série des transparents, reste à rendre le dispositif mis en place le plus lisible possible et à gérer ses évolutions, évolutions dont on a déjà souligné qu'elles étaient inévitables.

L'AMUE a décidé de mettre en ligne et en libre accès un outil ; pour chacune des populations, les actes de gestion seront déclinés un à un en précisant, en l'état des textes législatifs ou réglementaires en vigueur, qui est compétent pour prendre l'acte (le ministre, le recteur ou le président). Seront signalés également les actes / populations pour lesquels les délégations de signature sont possibles. Par exemple, dans certains cas, les congés ordinaires de maladie sont encore transmis pour traitement par les établissements à l'Académie, ce qui est totalement inefficace. J'invite donc ceux qui se trouveraient dans une telle situation à solliciter auprès du recteur les délégations de signature correspondantes, de façon à ce que les actes soient pris au sein de l'établissement. Les recteurs, me semble-t-il, ne refuseront pas une délégation de signature que toutes les recommandations ministérielles préconisent, pour des actes aussi courants. Le temps pour eux, sans doute, de réaffecter les agents dédiés jusqu'alors à ces tâches et donc de procéder à une réorganisation.

Au cours de la formation, une interrogation en ligne permettra aux gestionnaires de se familiariser avec cet outil. Bien sûr cet outil sera mis à jour par l'AMUE au fil de la parution au Journal officiel des textes.

Mise à disposition du « Kit Accompagnement de la déconcentration » : Automne 2002.



Nouveau Code des marchés publics : nouveaux métiers, nouvelle organisation ?

Simon LARGER

Chargé de domaine Finances, AMUE

Dans un établissement, le circuit de l'achat commence par les utilisateurs, c'est-à-dire les bénéficiaires des biens, des travaux, des prestations de service nécessaires à ces utilisateurs pour exercer leurs fonctions.

Ensuite interviennent les acheteurs. Avant l'entrée en vigueur du nouveau Code des marchés publics, l'approvisionnement était géré quasiment sans prévision et sans prendre en compte le besoin de l'établissement dans son ensemble. En fait, les achats étaient quasiment gérés par les composantes. Cela s'explique par l'ancien mode de suivi des seuils de marché par le comptable (cumul par an et par fournisseur), sachant que les Universités ne disposent pas de contrôleur financier. La règle comptable devient donc la règle de gestion des marchés et de l'approvisionnement dans l'établissement. Lorsque le seuil était atteint, le choix était d'attendre la fin de l'exercice ou de trouver un autre fournisseur. Bien évidemment, toutes ces pratiques que je présente sont volontairement non-vertueuses.

Enfin, dans le circuit de l'achat, les gestionnaires sont ceux qui entrent les commandes dans un outil de gestion et qui bouclent le processus, d'un point de vue quantitatif, sans pour autant qu'une remontée qualitative ne soit systématiquement effectuée.

L'intérêt de la réforme du Code des Marchés Publics est avant tout juridique et financier. Pour autant, il existe également un enjeu général pour l'établissement, qui concerne les Ressources humaines : en effet, un approvisionnement mal géré conduit à des ralentissements de l'activité de l'établissement, à une dégradation du service public, ainsi qu'à des frustrations au niveau des agents. Ainsi, un thésard peut se démotiver s'il ne parvient pas à obtenir à temps un spectromètre à laser, alors que certains de ses collègues en disposent facilement dans le secteur privé. Il faut donc bien veiller à ce que les achats soient correctement gérés au sein de l'établissement.

Dans ce cadre, le nouveau Code des Marchés Publics fait apparaître une nouvelle fonction, qui doit intéresser au premier chef les services de Ressources humaines. La source du changement réside dans l'article 5 du nouveau Code des marchés publics, qui modifie les fonctions de la cellule achat. Je précise d'ailleurs que le terme de "cellule" ne me semble pas approprié, notamment en raison de toutes les notions auxquelles il renvoie. L'article 5 pose l'obligation de prévision en matière d'achat public. Cette obligation existait déjà mais n'était pas suivie, notamment parce qu'elle était située en plein milieu du Code. Aujourd'hui, le repositionnement de cette obligation au début du Code l'érige en principe fondamental. Cette obligation constitue également un avantage pour l'Université puisque cela lui permet de mieux satisfaire ses besoins en temps utiles.

Le repositionnement de cette obligation est accompagné par une suppression des modes de contournement. Aujourd'hui, les cumuls d'achat se font par nature de prestation et par type de besoins ; le



fait de pouvoir changer de fournisseur ou d'attendre la fin de l'exercice n'a donc plus aucun sens. D'avance, il faut savoir ce que l'on souhaite commander par type de besoin.

D'autre part, les établissements avaient un droit de tirage sur un groupement d'achat dirigé par le CNRS, qui leur permettait notamment d'acheter du matériel scientifique ; ce groupement sera fermé au 31 décembre 2002, rendant la prévision indispensable.

La suppression des modes de contournement engendre un impératif de prise en compte de la nouvelle fonction de prévision, dont la première caractéristique est la prospective. La deuxième est l'étude et la connaissance du marché pour les prestations susceptibles d'être achetées. La troisième est la définition et la collecte du besoin. L'instruction d'application du Code du 28 août 2001 indique qu'il doit y avoir une collaboration entre les utilisateurs et les acheteurs. Dans ce contexte, la question est de savoir qui doit assurer la collecte des besoins. Des accompagnements doivent donc être apportés, tant du point de vue des acheteurs que des utilisateurs. Pour les acheteurs publics, l'Agence a mis en place une formation mutualisée qui sera dispensée par des responsables de marché considérés comme étant des plus qualifiés, suite à une enquête que nous avons réalisée. Une grande partie de cette formation, dont la base documentaire a déjà été rédigée par le groupe de travail constitué à cet effet, a pour objet d'expliquer ou de proposer des méthodes d'organisation de cette collecte du besoin.

Pour autant, les établissements sont libres d'organiser le système comme ils le souhaitent. Certains ont fait le choix que le service qui s'occupe des marchés devienne le service acheteur, comme l'Université de Strasbourg 1, où un poste a été créé pour assurer l'interface entre les acheteurs et les utilisateurs. Ce choix se justifie par le nombre important de marchés qui sont passés annuellement, environ 190 pour l'Université de Strasbourg 1. D'autres, comme l'Université de Lille 2, ont désigné des référents techniques chez les utilisateurs, qui assurent eux-mêmes la collecte des besoins, quitte à ce que le service acheteur traduise ensuite ces besoins dans les documents. Dans tous les cas, même si l'utilisateur n'assure pas la collecte des besoins, il devra avoir accès à toutes les informations et documentations professionnelles (salons, foires, revues spécialisées...). Les ressources humaines doivent donc s'en assurer.

Finalement, l'un des problèmes que nous rencontrons est le turnover constaté sur les postes d'acheteurs. De plus, de nombreuses personnes ayant réussi le concours sont placées à des postes de responsable des marchés alors qu'elles ne connaissent pas le Code des marchés publics. Les achats engagent pourtant la responsabilité du Président de l'Université en cas de mauvaise gestion. L'Agence tente donc de jouer son rôle en matière d'actualisation quotidienne des informations des personnels. Toutefois, si d'autres réformes sont menées à l'avenir, les personnes concernées devront être formées en permanence.

Echanges avec la salle

De la salle

J'ai l'impression que vous ne faites pas de différence entre la cellule des marchés et le service des achats.



Simon LARGER

Juridiquement, il n'y a plus de différences entre ces deux structures, tout achat constituant un marché. Aujourd'hui, certaines personnes veulent conserver une fonction strictement juridique au bureau des marchés. Pour ma part, je pense que ce métier a tout intérêt à évoluer. A l'avenir, on peut d'ailleurs penser que le recours aux utilisateurs pour définir le besoin sera sûrement la règle la plus couramment adoptée.



Conclusion

Les Ressources humaines dans l'Enseignement supérieur

Philippe WISLER

Secrétaire Général de l'Université Jean Monnet – Saint-Etienne

Il n'est pas possible de conclure sur un tel sujet, qui est alimenté en permanence. Je souhaite simplement re-situer les Ressources humaines au sein du pilotage de nos Universités. Pour cela, j'ai essayé de construire un tableau (cf document support) qui fait apparaître les grands thèmes auxquels l'Université est confrontée (projet d'établissement, objectif, structures, étudiants, ambiance...), par le prisme de trois grandes catégories : le passé (une impuissance affichée), le présent (une marge de manœuvre progressive) et les axes de progrès (une éventuelle réelle liberté d'entreprendre).

J'ai placé le projet d'établissement en première place, même s'il n'est pas encore complètement rentré dans les mœurs ; en effet, il reste encore souvent, au sein de mon établissement, le “jouet de la présidence”, qui permet de négocier un contrat le moins mauvais possible avec l'Etat.

Au quotidien, le système est tellement extraordinairement complexe qu'il vous conduit à ne pas faire de GRH. Au sein de notre Ministère, il existe plus de 120 emplois pour les personnels enseignants et plus de 130 pour les personnels IATOS. Il semble impossible de gérer une telle masse de populations et de statuts quotidiennement ; dans ce contexte, il reste très peu de place pour la GRH. Pour répondre à cette préoccupation, certains établissements font le choix de confier la GRH à un vice-Président ou à un chargé de mission ; je ne suis pas convaincu que cette solution soit la plus pertinente. En effet, le temps que le chargé de mission ait compris la mécanique de fonctionnement d'un service du personnel, l'équipe de Direction a souvent changé...

Les services des Ressources Humaines n'ont pas de pouvoir direct. En effet, il est très difficile d'assurer la promotion du personnel. Un établissement a ainsi réduit de 2 % le montant des primes PPR, afin de dégager des moyens plus importants pour les personnels administratifs. Cela semble très courageux mais je ne suis pas certain que cet établissement ne soit pas obligé de faire machine arrière à la fin de l'année. Dans ce contexte, l'une des marges de manœuvre est constituée par l'enveloppe globale de primes, qui doit être mise en place de la façon la plus juste, notamment afin de maintenir la paix sociale. Or nous sortons de crises successives : NBI ; ARTT que chacun a essayé et essaye de vivre comme il peut ; en ce qui concerne les primes; une nouvelle modularité (avec un coefficient de 1 à 8) a été instituée, dont je me demande quel établissement osera la mettre en place.

En matière d'axes de progrès, la masse indiciaire, dont il a été souvent question, permettrait aux établissements de gérer véritablement les emplois mais conduirait peut-être l'Université à se comporter comme une entreprise privée. L'une des ressources envisageables dans ce système est le travail en équipe, qui constitue l'une des grandes forces de l'Université. En effet, l'horizontalité, qui gomme toute vision



hiérarchique, permet notamment de se faire aider par un service voisin, ce qui est plus difficile dans les structures plus classiques.

Habituellement, une Université est souvent considérée comme un agglomérat de PME/PMI. Pour notre part, à l'occasion de la mise en place du SAIC, nous tentons de développer une culture de la gestion du coût de l'enseignant chercheur, à qui nous demandons de remplir une fiche de coût de deux pages, afin qu'il puisse fixer le prix de sa prestation. Il s'agit d'une véritable révolution.

Dans tous les cas, en GRH, vous devez placer les bonnes personnes aux bons postes. Il est vrai que des novices sont souvent affectés au service des marchés parce que personne n'accepte d'occuper ces postes : cela semble incroyable, et pourtant le choix n'existe pas toujours tant les pressions sont fortes et contradictoires. Par ailleurs, nous devons reconnaître que les Universités ne savent pas prendre certaines mesures face à des comportements pour le moins désinvoltes : ainsi, pour suspendre le traitement d'un agent qui ne venait plus travailler depuis plus d'un an, le service du personnel a demandé comment il fallait faire... et au bout du compte il faudra, finalement, rétablir le traitement après avoir reçu des certificats médicaux...

Nous commençons à pouvoir recruter les personnes idoines pour les postes offerts, le Ministère élargissant les postes à responsabilité particulière. Dans ce cadre, le renouvellement de la classe d'âge va apporter un certain sang neuf. D'ailleurs, je souligne que nous avons encore une assez bonne image auprès des candidats, même si certains estiment, à tort, que le travail est moins lourd dans une Université que dans un Rectorat.

Pour ma part, en disposant des moyens nécessaires en matière de personnel, je souhaiterais que nous puissions mettre en place une fonction DRH. La petite expérience dont je dispose me conduit à penser qu'il faut plutôt mettre en place une DRH unique, et non deux services, l'un pour les enseignants et l'autre pour les IATOS. Parallèlement, je ne pense pas que l'Université soit en passe de devenir un employeur, ce qui n'est d'ailleurs pas forcément souhaitable au demeurant : nous devons rester attachés à la fonction publique d'Etat, dans le cadre de laquelle nous pourrions toutefois souhaiter la création d'une fonction publique Universitaire.

Enfin, en matière d'ambiance, il est vrai que nous restons un milieu très conservateur, qui se rend compte tout de même qu'il se situe dans un environnement qui évolue énormément et que lui-même change. C'est pourquoi nous devons mettre en place un minimum de procédures, notamment en GRH, par exemple le calendrier annuel, qu'il faut ensuite respecter, afin de maintenir la cohérence nécessaire et de mener une politique qui puisse être défendue par ceux qui doivent l'appliquer. Pour l'avenir, la distinction entre le public et le privé ne sera plus aussi évidente qu'aujourd'hui au sein des établissements. Nous devons donc accepter la mise en place de marges de manœuvre parallèlement au socle qui doit rester la fonction publique d'Etat.