

Avançons ensemble!

La loi «Libertés et Responsabilité des Universités» (LRU) est là. Cette loi a pour objectif de placer les universités, rendues autonomes, au centre du système d'enseignement supérieur et de recherche. Cette loi vient compléter un travail de déstructuration de notre système de recherche national initié depuis la Loi d'Orientation et de Programmation pour la Recherche et l'Innovation (LOPRI). L'Agence Nationale pour la Recherche (ANR) retire, pour l'essentiel, aux organismes la capacité de mener une politique de recherche dans les laboratoires, et met en place une réorientation d'une part substantielle des budgets en direction des recherches finalisées et de court-terme. La mise en place de l'Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES) vise à retirer toute légitimité à l'évaluation par les pairs, telle qu'elle est pratiquée dans des instances comme le Comité National de la Recherche Scientifique. La suppression des commissions de spécialistes, remplacées par les «comités de sélection», va profondément modifier les modes de recrutement et de promotion au sein des universités. Enfin, au printemps, devrait être actée une mise sous tutelle et un affaiblissement des organismes de recherche généralistes, imposant le mandat unique de gestion dans la plupart des unités de recherche et les obligeant à restreindre leur périmètre sur un petit nombre d'unités propres. A moyen terme, une mise à disposition des personnels des organismes dans les universités, menace notre modèle d'emploi d'enseignant-chercheur et de chercheur temps-plein. Il est donc devenu, plus que jamais, essentiel que les personnels de tout statut s'investissent dans les instances de décisions des universités pour participer à la construction de la nouvelle gouvernance qui doit se mettre en place.

Face au prévisible désengagement des organismes de recherche, les Etablissements Universitaires, déjà acteurs naturels de la Formation, seront bientôt laissés seuls au cœur du dispositif de Recherche. Ce défi doit absolument être relevé par nos universités et elles doivent s'y préparer rapidement et avec efficacité, afin de répondre à l'objectif fixé: gérer la majeure partie de la Recherche française.

Toutefois, si cette évolution est confirmée par le gouvernement, c'est seulement une dizaine de sites qui est vouée à assurer encore la mission que nous imaginons être celle des universités à part entière. Beaucoup d'entre elles vont devenir des "collèges universitaires et technologiques" ne dispensant que des enseignements de premier cycle. Leurs laboratoires et filières non rentables seront privés de soutiens financiers nationaux. Lors des prochaines élections à l'Université Montpellier 2, l'équipe nouvellement élue aura pour tâche d'appliquer ces lois, en préservant nos personnels et laboratoires des dérives auxquelles elles peuvent conduire. Nous précisons ici l'ambition qui nous porte et la manière dont nos futurs élus entendent participer à la gouvernance et à l'administration de notre établissement.

Notre projet est clair: notre établissement doit faire partie des 10 pôles universitaires de reconnaissance internationale qui survivront, dans les années qui viennent, sur notre territoire.

Nous n'acceptons pas que notre établissement, fort de ses laboratoires reconnus internationalement et de ses enseignants-chercheurs et chercheurs qui œuvrent pour en faire une université classée parmi les meilleures de notre pays, devienne un collège technologique. Nous voulons que Montpellier et sa région, fort de son passé, entre dans les schémas mondiaux des grandes Universités et des grands campus Universitaires. Les offres de formations parfaitement structurées et pluridisciplinaires seront adossées à des laboratoires toujours à la pointe dans l'acquisition des connaissances nouvelles et des réalisations technologiques. Nos étudiants, nos ingénieurs et techniciens, nos enseignants-chercheurs et chercheurs, attendent que ceux qui peuvent porter haut leur voix et défendre

la cause de la science et de la chose publique, le fassent aujourd'hui, car, demain, il sera très probablement trop tard. Montpellier possède les atouts pour y parvenir: puissance, variété et qualité de la recherche développée sur le site, fort soutien d'un très large éventail d'organismes nationaux, offre de formation très variée couvrant tous les domaines, présence d'Écoles d'ingénieurs de qualité et des IUT ouvrant des insertions professionnelles plus rapides. Ses handicaps proviennent de la faiblesse du tissu économique de notre région, du manque total de lisibilité de notre système de recherche et de formation, du fait des divisions entre les différentes universités montpelliéraines ou entre leurs composantes, et, à nos yeux, du manque d'ambition des équipes de direction successives.

Nous voulons que Montpellier et sa région fasse partie des 10 pôles français majeurs. Pour cela, notre établissement doit joindre ses forces à celles des établissements voisins. En partenariat avec les différentes tutelles (État, Région, Organismes), nous devons avoir l'ambition de créer un grand site universitaire sur Montpellier, et ceci, dans un délai très court. Ce projet devra s'appuyer sur des projets scientifiques et pédagogiques partagés et de qualité, ainsi que des modes de gouvernance légitimes, efficaces et innovants.

Ayons bien en tête le calendrier des évolutions qui vont avoir lieu dans notre établissement:

- La loi nous impose, dans les quatre ans à venir, de **nous donner la gouvernance et les moyens administratifs de devenir une université autonome**. Nous mesurons la distance qui nous sépare de cet objectif puisque la direction actuelle de l'UM2 a renoncé à demander (à l'inverse de la plupart des grandes universités françaises, dont l'UM1) l'audit nécessaire pour le passage à l'autonomie! Nos services centraux n'ont pas même réussi à conserver la gestion des UMR qui, massivement, ont préféré confier leur gestion aux organismes de recherche. Comment pourrait elle assumer le mandat unique de gestion qui risque de s'imposer dès cette année, et envisager de gérer des budgets globalisés et en coûts complets, sans un changement complet de ses modes de gouvernance, une transparence dans ses choix, ainsi qu'un renforcement majeur de la synergie entre ses services...
- D'autre part, l'AERES expertisera notre établissement, pour la première fois, fin 2009, en même temps que d'excellents établissements de la vague A tels que Lyon, Grenoble, Toulouse, Bordeaux, qui, pour trois d'entre eux, reçoivent déjà dans l'actuel quadriennal leur budget de façon globalisée. C'est demain! Les rapports d'évaluation seront publics (les étudiants à la recherche d'une thèse connaîtront l'évaluation des Écoles Doctorales et des unités de recherche, les lycéens connaîtront l'évaluation des licences, les élus des collectivités territoriales et les entreprises partenaires connaîtront l'évaluation de nos structures...). L'avenir de notre établissement, ponctué par les évaluations de l'AERES, ne sera pas basé sur ses projets mais avant tout sur ses réalisations au cours des toutes prochaines années. La LRU accorde l'autonomie aux universités, ce qui signifie que l'on peut faire des propositions originales, adaptées aux caractéristiques de l'établissement, à condition qu'elles soient fondées, réfléchies et argumentées. Cette autonomie ne signifie pas l'indépendance: des circulaires ministérielles existent encore, le plan licence a des objectifs... Les procédures ne sont pas données par les tutelles mais les objectifs le sont. Notre université doit avoir une politique de formation et de recherche courageuse. Pour cela, elle doit **se donner les moyens d'évaluer, d'anticiper, d'arbitrer, pour légitimer ses choix** vis à vis des personnels et les défendre demain face aux évaluateurs et à nos tutelles, car nous devons tous assumer les conséquences de nos choix. Le bilan fait par l'AERES tiendra compte de la façon dont se seront déroulés les deux premières années de mise en place des réformes actuelles (reprise du projet de PRES, réorganisation des services et passage à l'autonomie, mise en place du plan licence, synergie entre formation et recherche, évolution du partenariat avec les organismes...). Ce bilan sera déterminant pour la défense de notre prochain projet de contrat. C'est un projet ambitieux de formation qui doit être proposé pour le nouveau contrat, car l'attractivité des flux étudiants est

un facteur majeur pour la pérennité du pôle montpelliérain! Il ne serait pas concevable de traiter notre projet de formation, une fois encore, comme il a été traité pour la campagne d'habilitation LMD2. Le nouveau projet de contrat quadriennal doit être l'occasion d'une harmonisation de nos formations, et de nos politiques de recherche, ainsi que de la mise en place d'instances consultatives communes avec les autres établissements universitaires et les écoles de Montpellier afin d'assurer une synergie au niveau où se fera l'évaluation de l'AERES: celle du site complet. Les nouvelles équipes doivent pérenniser ce rapprochement au sein d'**une nouvelle proposition de PRES «Université de Montpellier»** affichant clairement l'ambition de structuration d'un pôle montpelliérain qui regrouperait certains services, mettrait en place des instances consultatives communes pour l'attribution des moyens, porterait les projets en commun, veillerait à la communication entre les sites et à ce que les formations communes utilisent des modes de fonctionnement harmonisés, plutôt que le projet de PRES actuel, rejeté par le ministère, et qui n'aurait pas permis de résoudre les problèmes que posent à certaines disciplines leur dispersion entre les divers sites universitaires et les écoles. Cette dispersion et le manque d'harmonisation entre les modes de gestion des divers sites produit une complexité administrative qui pénalise l'activité de certains laboratoires et départements d'enseignement ou la poursuite de certains cursus universitaires. Il en résulte également un manque total de lisibilité et de visibilité du point de vue des étudiants et des tutelles. De tout cela, il ressort que **le rapprochement entre les universités montpelliéraines et avec les écoles est une nécessité urgente. Il faut afficher haut et fort le message selon lequel l'Université Montpellier 2 a le projet d'impulser la création d'un pôle universitaire fort.**

- Enfin, le choix des dix universités françaises retenues dans le cadre du plan pour l'immobilier universitaire sera fait en novembre 2008! Il est clair que notre Région et l'État au travers des divers Contrat de Projet État-Région (CPER) ne pourront pas nous permettre d'échapper, par de simples programmes de réhabilitation, à la dégradation accélérée de nos bâtiments, obtenir le soutien de l'État dans le cadre du programme «campus» est donc une nécessité. Notre université, pour obtenir de faire partie de ces dix pôles, doit donc porter un projet immobilier, qui prête enfin attention aux problèmes immenses liés au logement étudiant, soutenu par un vaste projet pertinent de formation et de recherche. Précisons que l'objectif principal des projets immobiliers, que demande explicitement le ministère, doit être de **structurer un véritable «campus»**, et non d'accompagner un programme de réhabilitation! C'est dire le chemin à parcourir et nous avons très peu de temps pour réussir! Il faudra aussi, malgré tout, mettre en place un projet autonome de restructuration du patrimoine, en urgence, car notre situation est telle que c'est probablement faute de locaux que nous ne pourrions appliquer, dès la rentrée prochaine, le plan licence qui conseille de faire des cours en petits groupes plutôt qu'en amphithéâtre!

Afin de relever les défis que nous impose ce calendrier, dès demain, nous devons avoir conscience de nos forces et de nos faiblesses. Notre recherche est de grande qualité dans de nombreux domaines et notre offre de formation a de nombreux atouts. Les directions successives de notre établissement n'ont pas eu **l'ambition et le courage nécessaires** pour porter haut la voix de nos personnels et laboratoires. Il a manqué à notre université l'ambition qui lui aurait permis de conduire la négociation du PRES vers la structuration d'un grand pôle pluridisciplinaire. Il lui a manqué le courage et la résolution pour affronter les féodalités afin de simplifier l'organisation de nos circuits de décisions entre conseils et composantes, mais aussi de réorganiser efficacement les services centraux. La future équipe de direction aura donc pour tâche première de faire un bilan de la situation de notre établissement dès le printemps, c'est à dire un état des lieux de notre patrimoine (locaux dévolus à l'enseignement et la recherche) et un audit de nos services (centraux et des laboratoires), ainsi qu'une évaluation de nos formations et structures de recherche sur la base des critères publiés par l'AERES. La présidence devra également

mener une consultation étroite des directions nouvellement élues des établissements universitaires de la région et les directions des organismes de recherche nationaux. Les résultats de ces évaluations orienteront les arbitrages à effectuer pour l'élaboration du nouveau contrat et pour mettre en place la réorganisation des services nécessaire pour envisager le passage au statut d'université autonome. Ces résultats seront rendus publics et permettront de préciser aux structures de formation et de recherche, ainsi qu'aux services centraux, la nature et le calendrier des évolutions à mener au sein de notre établissement dans les deux prochaines années. Il s'agira d'identifier les moyens disponibles et à mettre en œuvre, au sein de notre établissement, pour avancer sur les **trois chantiers majeurs: le plan «campus», la reprise d'un projet de PRES ambitieux et sa mise en place lors du prochain contrat, le passage au statut d'université autonome.** Il faudra veiller à ce que toutes les composantes d'enseignement, les structures de recherche et les personnels de notre établissement en charge de préparer les futurs projets de formation et de recherche, ou de développer des partenariats, inscrivent leur action dans la droite ligne de cette politique d'établissement. Seules ces réformes donneront à notre établissement l'autorité nécessaire pour éventuellement s'opposer aux pressions gouvernementales qui viseraient à imposer une dérive de notre modèle d'emploi pérenne d'enseignement et de recherche, ou un démantèlement du bien public que constitue notre établissement au profit des intérêts privés.

Les directions successives de notre établissement n'ont pas assez veillé à tisser des liens en son sein. Ainsi, notre université a trop souffert des affrontements entre composantes et de l'absence criante de dialogue entre son administration et ses usagers. Ceux qui, comme nous, veulent porter haut l'ambition pour notre établissement, savent que nous n'y parviendrons que dans le dialogue et la participation de tous. Soyons clairs, notre université ne survivrait pas, dans les années difficiles qui s'annoncent, à l'opposition stérile entre enseignants-chercheurs et chercheurs, que certains attisent aujourd'hui.

La participation de tous, enseignant-chercheurs, chercheurs, personnels technico-administratifs et étudiants est indispensable à la réalisation de ce grand projet pour notre université. C'est le sens de notre engagement. Avançons ensemble!

Un projet pour la formation:

L'Université Montpellier 2 (ainsi que les autres universités de Montpellier) ne pourra parvenir à être reconnue que si elle s'appuie de façon déterminée tant sur la qualité de sa recherche que sur celle de son offre de formation qui doit être variée et profiter de la diversité de ses composantes (UFR Sciences, IUT, Écoles d'Ingénieurs, IUFM). Nous n'avons pas le droit de favoriser l'un par rapport à l'autre. Notre offre de formation a de nombreux atouts (même si elle souffre actuellement de la précipitation avec laquelle a été réalisée l'habilitation LMD2), mais la nouvelle loi est une occasion qu'il faut saisir de clarifier les rôles des diverses instances en charge d'élaborer la politique de formation.

Nous avons le devoir de placer l'étudiant, sa formation et son insertion professionnelle, au centre des préoccupations de l'établissement. Telle doit être l'ambition de notre projet. Or la vitrine de l'enseignement d'un établissement est avant tout ses licences et tout particulièrement son offre de formation en première année. Ceci doit nous occuper en tout premier lieu car nous aurons à veiller à la mise en place du plan licence, et préparer la rentrée prochaine en particulier le L1.

Il est essentiel de veiller au rapprochement entre les composantes, mais aussi avec les autres universités du site montpellierain et les Classes Préparatoires aux Grandes Écoles, afin de favoriser la mise en place de passerelles entre les offres de formation des premières années. C'est à ce niveau que nous devons penser à l'orientation active et continue des étudiants sur le site de Montpellier (réintégration des étudiants à la sortie de l'IUT dans nos filières générales, des étudiants après la première année de médecine, de pharmacie ou des

étudiants de prépa n'ayant pas obtenu l'école de leur choix, etc...). C'est la condition indispensable de notre attractivité, et cela suppose

- d'adapter nos cursus à ces changements d'orientation en les rendant suffisamment attractifs et dynamiques pour faire face à la concurrence d'autres sites français qui jouera, à plein, dans l'avenir;
- de développer et de promouvoir l'information et l'orientation active et continue des étudiants par une organisation des services d'information à la hauteur de ce défi, notamment en travaillant structurellement avec l'enseignement secondaire;
- de développer l'évaluation des cursus, tant au niveau des enseignements qu'au niveau du devenir des étudiants. L'une des nouvelles missions de notre université est en effet l'insertion. Il convient donc d'évaluer clairement et au plus juste ces besoins et d'augmenter les moyens de fonctionnement de l'Observatoire de la Vie Étudiante (OVE). Il faut qu'à très court terme nous soyons capables de connaître le devenir de nos étudiants et d'en faire état publiquement, car, être capable d'identifier des devenir professionnels aux diplômes, donne de la valeur à ceux-ci. C'est aussi un moyen pour les responsables de formations de développer l'attractivité de leurs parcours (en tissant des liens et des réseaux entre les anciens diplômés et les étudiants). Nos diplômés doivent être fiers de leur université au même titre que leurs homologues des grandes écoles. Il n'est bien sûr pas question de jeter l'opprobre sur telle ou telle formation mais de développer ensemble les critères qui permettront de développer une offre à la fois diversifiée et pertinente, et qui nous offrira des arguments opposables aux volontés gouvernementales au besoin.

La structure de nos filières doit permettre de répondre à ces défis. La séparation du L et du M serait une catastrophe puisqu'elle porte en elle les germes d'une spécialisation des enseignements et l'existence larvée d'un collège universitaire que nous refusons catégoriquement. Pour autant, on peut imaginer lors de la spécialisation progressive en L2 et L3 des filières en partie calée sur les mentions de Master délivrées par l'établissement permettant, à l'échelle des thématiques fortes et non des disciplines, une plus grande lisibilité de notre offre de formation, et une plus grande synergie avec la recherche pour certaines filières. Cette lisibilité est un enjeu capital, ainsi que l'assise de nos formations sur des thématiques en parties appuyées sur nos thèmes de rayonnement à l'échelle régionale. Depuis le début du LMD, l'offre de formation au niveau des Masters s'est considérablement améliorée. Les parcours à vocation dite «professionnelle» (insertion dans le secteur non académique) se sont développés. Les formations dites «recherche» s'appuient sur le potentiel de recherche montpelliérain. Ce dispositif qui permet la diversification des opportunités professionnelles et son excellence par son adossement à la recherche des étudiants doit être utilisé comme point fort de l'attractivité du site de Montpellier. Depuis le LMD2, l'action du ministère tend à faire disparaître la distinction entre master pro et master recherche. En effet, les masters pro ont certes créé une dynamique intéressante, mais elles ont mis en difficulté les parcours recherche. L'établissement devra repenser sa stratégie concernant ces formations.

La professionnalisation est une nécessité imposée par la massification de l'enseignement supérieur. Mais il ne faut, en aucune manière, la considérer comme séparée de l'enseignement pour et par la recherche. C'est, en partie, en développant, dans nos formations professionnelles, les aspects liés à la valorisation des connaissances, en développant des enseignements interdisciplinaires et transversaux, et en maintenant ces étudiants au contact de la recherche, que nos diplômés des formations pro, demain, contribueront à résorber le fossé culturel français en matière d'innovation, et ouvriront les portes de nos laboratoires aux entreprises qui les auront recrutés.

Notre dispositif de formation doit s'ouvrir davantage à la formation continue, par exemple, en permettant à certaines Unités d'Enseignement d'avoir des modes de réalisation compatible avec cette offre de service (planning, informations sur les prérequis, etc...). L'accès aux formations par la Validation des Acquis Professionnels (VAP) et l'accès au diplôme par le Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) doit être revendiqué par notre

établissement comme des dispositifs complètement intégrés à notre offre de formation.

Le site de Montpellier jouit d'une ouverture à l'international remarquable en direction de l'Europe mais aussi en direction des pays méditerranéens, sud-américains et asiatiques. Plusieurs laboratoires travaillent à l'international et sont des acteurs incontournables de nos formations. L'établissement pourrait se doter d'une politique dynamique et ciblée de coopération vers les pays du bassin méditerranéen et plus largement nord/sud, notamment dans les domaines d'excellence du site de Montpellier. Les cellules « communication » et « relations internationales » doivent être beaucoup plus tournées vers les préoccupations des personnels et en particulier être utilisées pour valoriser notre offre de formation. Elles doivent être adaptées afin respectivement de faciliter la mise à disposition de l'information sur les offres de formations (exposées à la concurrence de celles des autres universités), les appels à projets européens et internationaux concernant la formation et la recherche, et de créer les conditions d'une augmentation des flux entrants d'étudiants étrangers ainsi que des mobilités de nos chercheurs et enseignants-chercheurs, la mise en place de dynamiques recherche et formation attractives à l'international.

Enfin, la façon dont l'enseignement lui-même sera délivré aux étudiants doit s'adapter aux nouveaux défis. Nous ne devons pas craindre de nous poser ensemble les questions qui ont trait à la réorganisation de nos méthodes. Nous pouvons trouver, en interne, les moyens financiers et humains nécessaires au développement d'un enseignement adapté à nos étudiants et aux défis de la société : réduction du nombre d'étudiants par groupe, développement de la notion de cours intégré par rapport à celui de pur TP/TD ou de cours magistral, suivi renforcé des étudiants. Les exercices sur projets (individuels ou de groupes) sont également des moyens de développer des compétences professionnelles et de renforcer l'investissement personnel des étudiants. Le dispositif de recherche de notre université devrait permettre de généraliser la réalisation d'un stage court en laboratoire de recherche dès le L3. Au niveau des Masters, l'établissement pourraient encourager le développement des manifestations (séminaires, expositions, forum professionnels). L'évolution des formations nécessite une implication des enseignants-chercheurs qui ne se traduit pas uniquement dans un volume horaire statutaire. Elle nécessite également de mettre en œuvre de nouvelles compétences (par exemple pour l'enseignement à distance) et l'instauration de modules pratiques pour l'insertion (ateliers, CV, recherche d'emploi, entretiens d'embauche, cours de langues, ...). Le travail pédagogique mené en encadrement personnalisé ou à côté du travail présentiel doit trouver sa reconnaissance dans le statut et la carrière des enseignants chercheurs.

Un projet pour la recherche:

La Recherche est un atout incontestable de notre Université. Sa diversité et son excellence sont reconnues tant dans les domaines théoriques que technologiques ou plus appliqués. Si le fonctionnement récent du Conseil Scientifique a permis d'homogénéiser un peu les pratiques et de développer une synergie trans-disciplinaire, l'organisation de notre dispositif reste fragile. Les évaluations passant des organismes de recherche à l'AERES, on passe d'un dialogue bipartite, entre l'Université et chaque organisme, à un mode de gouvernance où c'est l'action globale de l'Université avec l'ensemble de ses partenaires qui sera évaluée. Cela impose de nouveaux modes de pilotage de la recherche, moins repliée sur l'Université:

- redéfinir le périmètre de nos Départements à une échelle qui permette des approches pluridisciplinaires indispensables aujourd'hui. Cela leur donnera une visibilité dont ils manquent actuellement. Il est également inconcevable que ces Départements ne soient pas reconnus comme des lieux importants de pilotage de la recherche par les partenaires impliqués dans les UMR. Ils sont alors réduits, comme c'est progressivement le cas aujourd'hui, au rôle de courroie de transmission entre le CS et les UMR.

- cesser de considérer les autres établissements et organismes, nationaux et régionaux, comme des concurrents. Au contraire, il s'agit de développer enfin avec eux une politique globale de recherche à l'échelle du site de Montpellier. Ceci impose de développer des relations de confiance et de mettre en place des plans communs de développement des moyens humains, financiers et immobiliers qui devront faire la base des contrats et des CPER. Des procédures communes sont également à négocier.
- rapprocher enfin la Recherche de la Formation, par la création de véritables Pôles de Recherche et de Formation, placés sous l'autorité du président, du CS et du CEVU. Leur périmètre doit être tel que ces structures aient à la fois une signification claire au niveau international et une cohérence interne rendant possibles et légitimes les arbitrages en matière de recherche ET d'enseignement au sein de leurs conseils de direction. Il est naturel que ce périmètre soit en cohérence avec celui des écoles doctorales. Les grands axes identifiés pour la structuration du PRES sont des amorces de ces structures. Pour des raisons de lisibilité et d'efficacité, ces pôles doivent être les seuls niveaux d'arbitrage, concernant la politique de recherche, intermédiaires entre les Unités Mixtes de Recherche (UMR) et le CS, ils doivent bien sur être reconnus en tant que structure fédérative par les organismes partenaires. Il est essentiel de veiller à ce que la composition des conseils des pôles leur permette d'être réellement un lieu de dialogue entre les disciplines, et de construction conjointe de la politique de recherche et de formation en synergie avec les composantes de formation impliquées. La position de ces Départements par rapport aux conseils, aux Écoles Doctorales et aux composantes d'enseignement devra être clairement définies, car la séparation de la Formation et de la Recherche dans les structures actuelles est un élément faible de notre Université, que ne manquera pas de souligner l'AERES.

Du point de vue des moyens financiers, il semble clair que les moyens venant des organismes se réduiront dramatiquement ces prochaines années. Les moyens en provenance du ministère seront importants ou très faibles, selon que nous aurons été identifiés comme l'un des dix pôles universitaires majeurs ou non. Nous n'avons donc guère le choix! Bien que le tissu économique de notre région ne soit pas comparable avec ceux de certains autres sites universitaires de province, nous devons agir pour réduire la distance entre notre université et le monde socio-économique local (ce qui n'implique nullement un pilotage de notre politique par ce même monde). En fait, de nombreuses actions montrent qu'entre les universités, les collectivités locales et le monde économique et social, des relations existent depuis longtemps. Les collectivités locales appuient le développement de sites universitaires, apportent une aide parfois substantielle à certains projets, participent à l'accueil de chercheurs étrangers. De même, certaines activités de recherche des laboratoires conduisent à la création d'entreprises, et participent à la dynamique de l'économie régionale. Cependant, cette insertion paraît trop limitée et nous ne parvenons pas à animer le cercle vertueux dans lequel l'université formerait des jeunes, qui eux-mêmes créeraient des entreprises et des emplois, participant ainsi au progrès économique et social de la région, la région tirant bénéfice de ces activités, et en retour, se sentant pleinement impliquée, participerait activement au développement des universités. Malgré d'indéniables résultats, notamment en terme de création d'entreprises et d'emplois autour de certaines disciplines, ainsi que d'aides apportées par les collectivités locales, l'ensemble Universités / Économie et Société / Collectivités Locales, ne constitue pas le moteur qu'il devrait être pour toute l'activité économique et intellectuelle de la région.

Les leviers d'actions sont probablement à rechercher au niveau des Écoles doctorales, de l'élaboration de projets scientifiques d'envergure en lien avec les politiques régionale et nationales de la recherche (RTRA, RTRS par exemple). Enfin, les pôles de compétitivité sont

des partenaires pour une meilleure valorisation des résultats du monde universitaire. Les responsables de ces écoles doctorales sont souvent mal armés pour favoriser l'évolution de leurs étudiants en dehors du secteur de la fonction publique. Modes de fonctionnement, suivi et encadrement des doctorants, formations complémentaires, délivrance des diplômes devraient faire l'objet d'évaluations régulières. Il y a probablement à réfléchir sur le contenu de nos formations et l'implication du monde socio-économique dans ces dernières. A ce titre, la création de «chaires industrielles», financées ou cofinancées par des entreprises, qui permettraient d'attirer pour des périodes limitées des scientifiques éminents, qui feraient profiter de leurs compétences les étudiants, chercheurs et entreprises. Il convient toutefois d'imposer, dans nos relations avec le monde industriel, des cadres précis visant à ce que ces relations ne nous détournent des prérogatives essentielles d'une université. Par exemple, il est essentiel qu'une partie, plus importante qu'aujourd'hui, des sommes perçues dans le cadre des contrats passés entre nos laboratoires et leurs partenaires (entreprises, ANR,...) soit réinvestie par notre établissement pour mener sa politique scientifique. Nos arbitrages en matière de répartition des moyens humains et en financement d'équipements lourds doivent également prendre directement en compte la production scientifique effective des laboratoires (publications, brevets). Il est essentiel, également, de veiller à ce que les doctorants, formés au sein de ces laboratoires, ne soient contraints de concentrer leur travail sur des recherches trop ciblées, impossibles à valoriser au sortir de leur thèse. Enfin, il faut veiller à ce que le choix des contours des formations ne soit pas guidé par les financements extérieurs obtenus.

Il paraît également souhaitable de réfléchir à l'évolution du service de Valorisation de la Recherche et Relations avec l'Industrie (VARRI) de notre établissement. Rappelons ici les missions essentielles qui pourraient être attendues d'un tel service : mettre en place une série de dispositifs d'accompagnement des chercheurs et enseignants chercheurs dans leurs relations contractuelles avec leurs partenaires ; développer une veille pertinente des appels d'offres associés aux financements de projets et proposer une assistance au montage de demandes de moyens financiers ; assurer une valorisation des résultats des recherches (brevets) ; aider à la recherche de partenaires, au transfert de technologies (licence d'exploitation, logiciel, savoir-faire, FITT...) ; apporter un soutien à la création d'entreprise via un réseau de collaborations institutionnelles (ANVAR, ADEME, DRIRE, INPI, Région, Agglomération...). Un tel service devra aussi être une interface efficace avec les acteurs du tissu économique permettant de présenter les prestations technologiques, les domaines d'expertises et de conseil, les programmes de recherche et développement...menés au sein de notre université. Le service VARRI ne peut assurer aujourd'hui l'ensemble de ces missions avec les moyens et les compétences dont il dispose. Une nouvelle structure, de type société anonyme à directoire et conseil de surveillance, liée par une convention-cadre à notre université pourrait se voir confiée la mission de valoriser le potentiel scientifique et technique des laboratoires et la gestion des contrats de collaboration résultants. Une telle structure devra bien sûr posséder les compétences au montage et au management de projets européens. L'ensemble doit s'accompagner de mesures ambitieuses de gestion d'un portefeuille de brevets et l'établissement des licences d'exploitation. La qualité de cette structure se jugera au fait que cette gestion sera globalement bénéficiaire dans le moyen terme.

Du point de vue des moyens humains, la mise des Universités au cœur du dispositif de recherche national semble inéluctable. Nous avons conscience de la charge de travail et parfois du stress des personnels enseignant-chercheurs dont l'activité se développe à la fois sur la Formation et la Recherche. Nous devons mettre en place, sans tabou, une réflexion visant à permettre aux enseignants-chercheurs d'assurer l'ensemble de leurs missions dans les meilleures conditions, en utilisant de façon transparente et optimale les moyens déjà à notre disposition: CRCT, délégations, personnels techniques spécifiquement rattachés, etc... Les Départements pourraient négocier, en début de contrat, des volumes connus de ces possibilités qui permettraient de déconcentrer leur gestion au plus près des besoins.

En ce qui concerne les personnels techniques d'administration et d'appui à la

Recherche, il est inconcevable qu'un nouveau pyramidage des emplois n'ait pas déjà accompagné la révolution des métiers, des connaissances et des savoir-faire. Il est contre-productif que la seule chance de progression de nos agents, dont une majorité est sous-classée, soit l'abandon du poste dans lequel ils ont donné toute satisfaction. La mise en place des fiches de poste a été difficile mais importante, il est dommage que cette démarche n'ait pas encore permis de mettre en œuvre une politique permettant aux agents de prétendre à progresser en même temps que leur savoir-faire et leurs responsabilités. L'Université, qui aura bientôt la gestion autonome de ses moyens humains, doit lancer un large et courageux chantier de repyramidage basé sur les fiches de postes et les évaluations des besoins humains dans chaque service, laboratoire et département. La possibilité de privilégier des emplois plus qualifiés au détriment du nombre total d'emploi doit être envisagé, comme cela a été le cas dans la plupart des grands établissements nationaux avec, au bout du compte, une situation plus satisfaisante pour les agents et les laboratoires. Cela devra se faire à «volume indiciaire global» constant ou augmentant, mais en aucun cas décroissant. Par ailleurs, l'Université doit, au-delà des possibilités déjà offertes par la Région ou les EPST, développer l'accueil de personnalités scientifiques qui apporteront, pendant un temps donné et sur un projet précis, leur savoir-faire et leur dynamisme. Il est essentiel de veiller à ce que ces postes ne soient pas utilisés pour maintenir sur des emplois précaires des post-doctorants en capacité d'être recrutés dans le système français de façon pérenne. Il convient également d'éviter que les conditions de recrutements sur contrats de ces personnels aboutissent à des distorsions majeures entre les rémunérations des permanents et non-permanents. Les actions incitatives pour accroître notre attractivité doivent se concentrer sur les conditions de travail et l'accompagnement offerts à ces personnalités dans leur activité de recherche ou d'appui à la recherche, plutôt que par le biais de primes. Une relative flexibilité devra être trouvée en interne pour ces invitations. Ces propositions devraient pouvoir être faites au Conseil Scientifique par les Départements Recherche.

Une gouvernance nouvelle:

La loi LRU donne indiscutablement plus de pouvoir aux présidents d'université. Les nouvelles règles électorales (élection du Conseil d'Administration au scrutin majoritaire et élection du président par les élus de ce seul conseil) peuvent faire craindre une dérive présidentielle de la gouvernance des universités. A cela s'ajoute que les pouvoirs de ces nouveaux présidents seront immenses puisque les moyens, incluant les salaires, arriveront à l'Université de façon globalisée (et non pas fléchée comme actuellement), il sera en charge de décider de leur attribution, de fixer les services des personnels et pourra opposer son veto à tout recrutement. Ces pouvoirs exceptionnels octroyés au président par la LRU imposent donc que soient clarifiés les modes de prise de décisions qui seront adoptés, et que des engagements soient pris sur tous les sujets cruciaux pour la vie de nos personnels (statuts, recrutement et gestion des carrières, gestion du patrimoine...).

La responsabilité du président de notre université sera grande: il se devra d'impulser une politique dont l'ambition affichée est de faire de Montpellier un site universitaire de taille mondiale. Pour éclairer ses choix, le président pourra convoquer, tous les deux ans, un Conseil d'Orientation Stratégique (COS) composé du président, des vice-présidents, de tous les directeurs des pôles de notre université, et d'un ensemble de personnalités scientifiques extérieures, de stature internationale, représentant ces divers pôles. Les observations et propositions de ce COS seront rendues publiques.

Le président se devra de défendre notre établissement, et ses ambitions légitimes, auprès de nos tutelles, et devra, le cas échéant, s'opposer, par tous les moyens à sa disposition, aux pressions qui viserait à retirer à notre université les moyens et les droits d'assurer ses missions de service public d'enseignement supérieur et de recherche.

Un bilan de son action, ainsi que les perspectives, seront présentés par le président lors

d'assemblées générales annuelles ouvertes aux personnels.

Malgré le caractère personnel du pouvoir que lui accorde la LRU, le président doit être, avant tout, un arbitre des décisions élaborées et prises au sein de ses trois conseils élus. Pour cela, il est indispensable que son équipe soit formée d'élus et non d'un cabinet, formé de chefs de services ou d'assesseurs aux rôles et compétences parfois mal identifiés, coupé des personnels et des instances représentatives. Le Vice-Président du Conseil d'Administration (VPCA) sera le collaborateur direct du président, chargé de mettre en œuvre la politique proposée par les Conseils et arbitrée par le président. Les VP des deux autres conseils (VPCS, VPCEVU) ont pour mission de coordonner les travaux des commissions de leur conseil et d'en formaliser les résultats sous la forme de propositions faites au CA. L'équipe de direction doit être formée, en plus des VP, d'une quinzaine de «chargés de mission», choisis au sein des conseils, assurant le suivi des dossiers au sein des commissions des trois conseils. Le président peut également s'adjoindre un groupe très restreint, connu des personnels et approuvés par les conseils, de «conseillers» en charge de missions spécifiques, ne relevant pas des conseils. Il appartient à chaque chargé de mission, dans le cadre des objectifs, des critères d'évaluation et des indicateurs, définis par les Conseils et le Président, et précisés dans une lettre de mission rendue publique, d'assurer l'instruction de ces dossiers par tous les conseils et services. Les chargés de mission sont invités à assister aux commissions des autres conseils si celles-ci travaillent sur un dossier qu'ils ont la charge d'instruire. Ils doivent régulièrement rendre compte devant le président et ses Vice-Présidents et le conseil d'administration de l'avancement des travaux sur la base d'objectifs et de critères propres qu'ils se seront fixés.

Les objectifs, critères d'évaluation et indicateurs de l'Établissement devront résulter d'une discussion des conseils et des composantes de recherche et d'enseignement, ou des services concernés.

Les trois conseils sont respectivement dotés d'un bureau auquel participent les chargés de missions appartenant à ce conseil. Ce bureau est en charge de préparer les réunions mensuelles des conseils et de suivre les dossiers urgents entre deux conseils.

La loi LRU est l'occasion d'une redéfinition des attributions de nos divers conseils, d'une refonte de nos structures et circuits de décisions.

Le Conseil d'Administration (CA) sortant s'est contenté de gérer l'université et de prendre les décisions correspondant au compromis minimal, voire à l'application stricte des injonctions ministérielles, sur la plupart des dossiers importants de notre université (PRES, CPER, évolution des composantes...).

L'objectif central de la LRU, en mettant en place un CA resserré et aux pouvoirs étendus, est que cette instance devienne réellement un instrument politique, à même de réformer en profondeur les structures pour permettre le passage au statut d'université autonome sous la conduite du Président. C'est un changement politique majeur pour cette instance qui devient, au travers de la LRU, une véritable instance politique. Les tâches techniques de comptabilité préparatoires au travail du CA, le contrôle de gestion des services, ainsi que la direction du système d'information, doivent être prises en charge par une cellule spécifique des services centraux, aux moyens conséquents, sous l'autorité du VPCA. Cette cellule devra, en particulier, mener un audit des services centraux et des services des laboratoires, afin d'évaluer la répartition des moyens et de proposer le cas échéant une nouvelle organisation, pour relever le défi de l'autonomie.

Pour mener à bien les différentes tâches qui lui incombent, les commissions du CA devront être consacrées au budget, au patrimoine, aux partenariats et l'international, à la gestion des ressources humaines, à la communication. Et pour assurer la continuité dans la prise de décisions, il serait probablement judicieux que les chargés de mission en charge du budget et de la gestion des ressources humaines soient invités lors des travaux des commissions des deux autres conseils préparant les arbitrages qui les concernent.

Le conseil d'administration aura en charge des aspects fondamentaux de la politique de notre établissement: la nomination des comités de sélection devant statuer sur les recrutements et les promotions, la fixation des services, des primes. Il est absolument nécessaire que le CA travaille donc sur la base des propositions faites dans les deux autres

conseils sur ces questions.

Le bilan du Conseil Scientifique (CS) sortant est bon, il est parvenu à instaurer un véritable dialogue inter-disciplinaire lors des arbitrages qu'il a eu à effectuer. Il a pu ainsi éviter un saupoudrage des moyens et a réussi à impulser une restructuration de nos départements recherches adaptée à l'échelle régionale.

Il conviendra au futur CS d'en pérenniser les bonnes pratiques, de poursuivre la réflexion concernant la mise en place des outils d'évaluation en «temps réel» de l'activité de recherche de nos structures, inspirés des critères et rapports d'évaluation de l'AERES, nécessaires aux arbitrages qui s'imposeront demain.

Le CS doit également affirmer sa légitimité, face au conseil d'administration, à proposer une répartition des moyens accordés à la recherche en étant l'instance responsable des évaluations, relatives aux structures et projets de recherche, nécessaires aux arbitrages du CA concernant la recherche. En particulier, le CS doit être à l'origine des propositions, faites au CA, pour la constitution des «comités de sélection» en charge des recrutements et promotions (en collaboration avec le CEVU). Les arbitrages concernant les demandes de postes, élaborées de manière conjointes par les structures en charge de la recherche et de l'enseignement, doivent être finalisés lors de réunions de commissions transverses entre le CS et le CEVU.

Le CS devra fortement contribuer à simplifier le schéma de structuration de la recherche sur notre établissement, de clarifier les missions des différentes structures et d'harmoniser les modes de gouvernance d'une discipline à l'autre.

Il devra mettre en place toute action incitative visant à renforcer la visibilité et l'attractivité de notre établissement, ainsi qu'à accompagner les personnels enseignants-chercheurs et chercheurs dans leur activité de recherche, en accord avec les critères d'évaluation de l'AERES.

Il doit coordonner les études doctorales et accompagner les équipes dans la valorisation de leurs recherches.

Pour élaborer leurs vœux au CA, les commissions du CS, chacune animée par un des chargés de mission, devraient être respectivement consacrées à l'évaluation de l'activité de recherche, à la gestion des personnels de recherche, aux actions incitatives, à la valorisation et aux écoles doctorales.

Le bilan du CEVU sortant n'est clairement pas satisfaisant. Ce conseil s'est révélé structurellement incapable de mettre en place une pratique de travail en commission, contrairement au CS. Les attributions respectives de ce conseil et des composantes en matière d'élaboration de la politique de formation n'ont jamais été clarifiées, et ceci a nui fortement à notre établissement. Un des objectifs majeurs de l'équipe nouvellement élue sera de faire du CEVU, instance élue par l'ensemble des personnels de notre établissement, l'instance de décision pour la politique de formation de notre université, au même titre que le CS l'est pour la politique de recherche.

Le CEVU a pour charge de proposer un projet de formation élaboré avec toutes les composantes et de décider du calendrier annuel. Il est du devoir du CEVU de veiller au rapprochement entre les composantes, par exemple, en favorisant la mise en place de passerelles entre les offres de formation des premières années dans les diverses composantes, car c'est là que nous pourrions accompagner l'orientation active et continue des étudiants sur le site de Montpellier. Le CEVU doit être aidé, en cela, par le Service Commun Universitaire d'Information et d'Orientation (SCUIO) et la cellule de Communication de l'université.

En plus des attributions actuelles du CEVU, un des enjeux majeurs du futur CEVU est la mise en place d'outils d'évaluation des formations et des activités liées à l'enseignement. Les critères et rapports d'évaluations de l'AERES, pour les formations et les structures, sont publics. Ils doivent nous guider dans la mise en place d'outils d'évaluation en «temps réel» des formations et structures d'enseignement. Ces outils ne sont pas de simples mesures des masses d'étudiants concernés, mais aussi de la visibilité nationale et de la pertinence scientifique de ces formations, et bien sûr des capacités d'insertion évaluées avec l'aide du suivi des cohortes de l'OVE (il est important d'insister sur les aspects liés au devenir des

étudiants, après leur départ, qui sont essentiels dans l'évaluation des filières: l'insertion est devenue l'une des missions reconnues de l'université!). Les outils d'évaluation des formations mis en place par le CEVU seront fondamentaux, à la fois pour légitimer les arbitrages faits par ce conseil et anticiper les problèmes de ressources humaines, d'une discipline à l'autre, qui peuvent découler de ces choix.

Le CS doit jouer un rôle au côté du CEVU pour accompagner le soutien de la recherche en direction de formations émergentes ou en difficultés. Les deux conseils doivent également mener de fortes actions incitatives visant à s'opposer aux replis disciplinaires.

Par ailleurs, le CEVU coordonnera la mise en place d'un système d'évaluation, à l'échelle de l'établissement, permettant la prise en compte de la totalité des activités, présentes ou non, des enseignants-chercheurs. Les données brutes contribuant à cette évaluation seront fournies par les départements d'enseignement et de recherche. Les arbitrages sur les promotions ou l'attribution de primes, que la loi LRU confie au CA, ne pourront pas se faire sans une totale transparence et sans des moyens objectifs d'évaluation, mis en place par le CEVU et le CS, prenant en compte la multiplicité des activités des Enseignants-Chercheurs. Lorsque l'on souhaite qu'une mission soit bien remplie, elle doit être reconnue à son juste niveau, sur des bases indiscutables! Ces évaluations seront également utilisées pour mettre en place toutes les actions incitatives (CRCT,...) contribuant au bon déroulement de l'activité des enseignants-chercheurs.

Enfin, les arbitrages concernant les profils d'enseignement des demandes de postes, élaborées de manière conjointes par les structures en charge de la recherche et de l'enseignement, seront arbitrés sur la base des évaluations effectuées par le CEVU et devront être finalisés lors de réunions de commissions transverses entre le CEVU et le CS. Afin de remplir ces missions, les commissions du CEVU, animées par des chargés de mission, devraient être consacrées à l'évaluation des formations et de l'ensemble des activités relatives à l'enseignement, à la définition et à la coordination de la politique d'offre de formation, à la gestion des personnels enseignants, aux actions incitatives en faveur de la cohésion entre diverses composantes et départements, à l'animation de la vie étudiante.

En dessous du CEVU et du CS, toute une hiérarchie de structures assure la mise en œuvre et le suivi de l'activité d'enseignement et de recherche. Notre établissement souffre d'un manque total de lisibilité de son organisation, et il conviendra que l'équipe nouvellement élue clarifie les attributions de chacune de ces structures, veille à attribuer les moyens correspondant aux diverses missions de ces structures et assurent que des règles objectives, transparentes et justes président aux arbitrages entre structures de même niveau.

Les pôles du PRES, qui ne sont pour l'instant que «de recherche», sont en phase de structuration depuis le début de l'actuel plan quadriennal sous l'impulsion du conseil scientifique. Cette évolution est inéluctable si notre université désire avoir une lisibilité à l'international. Toutefois, il n'est plus acceptable que la structuration de notre université contribue à séparer la formation et la recherche. C'est pourquoi, une forte impulsion doit être donnée pour clarifier l'intégration de ces pôles dans l'élaboration de la politique de formation de notre établissement. Leur périmètre doit être tel que ces structures aient à la fois une signification claire au niveau international et une cohérence interne rendant possibles et légitimes les arbitrages en matière de recherche ET d'enseignement au sein de leurs conseils de direction. Il est naturel que ce périmètre soit en cohérence avec celui des écoles doctorales. Pour des raisons de lisibilité et d'efficacité, ces pôles doivent être les seuls niveaux d'arbitrage, concernant la politique de recherche, intermédiaires entre les Unités Mixtes de Recherche (UMR) et le CS, ils doivent bien sur être reconnus en tant que structure fédérative par les organismes partenaires. En matière de formation, ils sont un premier niveau pertinent pour accompagner des parcours interdisciplinaires, ils sont également un lieu de dialogue entre les composantes

n revanche, d'autres instances de décisions, en dehors du CEVU et des pôles, sont pertinents en matière de politique de formation, tels que les composantes et les équipes de formation. Il est donc nécessaire de clarifier les attributions respectives de ces trois

niveaux:

- Les composantes de l'établissement sont en charge de mettre en œuvre la politique de formation décidée par le CA sur proposition du CEVU et de gérer les enseignements sous leur responsabilité. En particulier, elles assurent la gestion administrative des inscriptions, des examens et des notes, la délivrance des diplômes, ainsi que l'attribution des locaux. Elles doivent également être les garantes de la réalisation des objectifs des formations et contrôler le bon déroulement des enseignements, en s'appuyant, par exemple, sur les évaluations faites par les étudiants. Elles sont en charge de mettre en place l'accompagnement et l'aide à l'insertion des étudiants en L. L'intégration de l'IUFM, nouvelle composante de notre université, doit se faire en veillant à respecter les spécificités propres aux missions et histoire de cette composante (multiplicité des sites,...).
- Les Pôles de Recherche et de Formation, doivent être sous l'autorité du président, du CS et du CEVU. Il est essentiel de veiller à ce que la composition des conseils des pôles leur permette d'être réellement un lieu de dialogue entre les disciplines, et de construction conjointe de la politique de recherche et de formation en synergie avec les composantes de formation impliquées. Il est essentiel que ces pôles s'impliquent pleinement dans l'élaboration et le déroulement des formations, comme ils le font déjà pour les études doctorales, et l'élaboration des formations ne peut pas, sous peine de sclérose, ne pas impliquer directement la dynamique de la recherche. Ces pôles sont forces de proposition pour les profils de postes soumis aux conseils. Ils accompagnent la mise en place des comités de sélection (pour la partie «locale») au travers d'élections sur les périmètres des sections CNU. Ces pôles sont le lieu naturel pour mettre en place le recensement des activités, présentielle ou non, des enseignants-chercheurs, en concertation avec les composantes. Ces données brutes seront intégrées par le CEVU pour ses arbitrages. Ces pôles sont également en charge de formuler les propositions de formations. En cela, ils doivent s'appuyer sur le travail des services centraux des Relations-Internationales et de Communication afin de rendre leurs offres de formation attractives pour les étudiants en provenance d'autres sites universitaires.
- Les équipes de formation doivent être, quant à elles, en charge de la mise en place du projet de formation, elles assurent le suivi du parcours individualisé des étudiants et assurent l'accompagnement et l'aide à l'insertion des étudiants de Master.

La question de la gouvernance de notre Université appelle également une réflexion profonde sur la gestion et le devenir des personnels IATOSS, d'autant que la nouvelle loi LRU diminue leur représentation au Conseil d'administration. Ayant un rôle essentiel, pérenne et déterminant dans le fonctionnement de notre institution à tout niveau (Recherche, Formation, Management), les personnels IATOSS sont amenés à être de plus en plus spécialisés dans de nombreux domaines et ne bénéficient pas, actuellement, d'un système de gestion interne efficace facilitant la mise en place de leurs nouvelles tâches et missions toujours plus nombreuses: manque de cohésion, communication, réflexion, reconnaissance et connaissance mutuelle inter-services et entre personnels centraux et personnels laboratoires/composantes; outils/logiciels informatiques dépassés, inadéquats ou insuffisants; formations internes suivies difficilement vu les tâches quotidiennes à assurer et ne répondant pas toujours aux attentes; flou des procédures internes de gestion; manque de moyens matériels, humains et de locaux; précarité des emplois... Face à une telle situation de cloisonnement, d'individualité et d'urgence, la démotivation de l'ensemble des personnels, compétents et désireux de voir un système administratif universitaire efficace et cohérent, est devenue une réalité trop fréquente, alarmante et inacceptable.

Afin d'améliorer les conditions de travail des personnels IATOSS – titulaires comme contractuels – d'améliorer l'efficacité de nos services et de lutter contre la précarité des emplois, il convient d'identifier quelques objectifs simples et concrets aisément réalisables avec la volonté de tous:

- constitution de réseaux forts entre IATOSS de l'administration centrale et IATOSS des laboratoires et composantes (réunions régulières, interfaces de communication permanente, réflexion commune sur les solutions à apporter aux tâches et missions...),
- collaboration accrue entre nos services centraux et les services de la délégation régionale du CNRS, de l'INSERM ou encore des représentants régionaux de l'INRA,
- utilisation de logiciels informatiques de gestion efficaces et plateformes web de communication; harmonisation des outils informatiques utilisés,
- simplification et transparence des procédures (instaurer des guides communs),
- formalisation des procédures de gestion des ressources humaines s'appuyant sur des critères explicites et connus de tous (en terme de promotions, politique indemnitaire),
- communication des droits et obligations de chacun des personnels (site intranet entièrement revu),
- politique de formation du personnel en adéquation avec les besoins réels et spécialisations des missions (tutorat, développement des compétences s'appuyant sur les entretiens avec les N+1, ...),
- totale transparence, concertation et cohérence (gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, redéploiements, ...) dans la mise en place de la loi LRU et la gestion autonome des RH donnée aux universités,
- accompagnement fort de nos contractuels (développement et renforcement de la Cellule «personnels contractuels» avec dispositif d'aide à l'insertion, formation adaptée, cadre cohérent mis en place pour le recrutement des contractuels de catégorie A rendu possible par la loi).

Participant dynamiquement, et au premier plan, à la mise en place de directives politiques de l'institution et représentant une importante part des personnels pérennes de notre université, il est nécessaire que les personnels IATOSS soient informés des orientations et perspectives politiques de notre institution les concernant afin de se sentir réellement acteur d'une institution dynamique et d'y apporter également leur vision. Une université exemplaire est une institution où son administration est naturellement dynamique, réactive et efficace. Pour y arriver, les personnels IATOSS dans leur ensemble doivent bénéficier d'un nouveau management impliquant la concertation.

Enfin, une gouvernance efficace doit s'appuyer sur une transparence aussi large que possible, transparence qui a gravement fait défaut au cours de ces dernières années. Le BIR est très insuffisant. En plus d'une assemblée générale annuelle, il faut que l'équipe de présidence tienne régulièrement au courant l'ensemble des acteurs et usagers de l'établissement, des évolutions en cours, des problèmes et des choix proposés en les expliquant, au lieu d'attendre passivement des instructions venues de Paris et de les appliquer ensuite dans l'urgence. Un message électronique mensuel, plus fréquent en cas de crise, est indispensable pour rendre compte des tendances nationales ou locales à partir desquelles nous aurons à déterminer nos orientations, mais aussi sur lesquelles nous pourrions être amenés à tenter d'agir en amont pour les infléchir dans des directions qui nous paraîtront plus favorables à l'idée que nous nous faisons de notre service public. Si suffisamment de présidents d'universités responsables avaient agi ainsi au cours de l'élaboration de la loi LRU, et avait porté la voix des personnels et étudiants au sein de la Conférence des Présidents d'Université, cette loi contiendrait peut-être moins de menaces immédiates sur la qualité du service que nous pouvons rendre au pays. La mise en place d'une telle transparence interactive nous semble particulièrement nécessaire pour les mois, voire années, qui viennent, étant donnés les possibles bouleversements des rôles relatifs des universités et des organismes de recherche, et d'éventuelles modifications des statuts et/ou rôles des chercheurs de ces organismes.