

NANCY 2 : UNE UNIVERSITE REALISTE ET AMBITIEUSE

PROGRAMME DE CANDIDATURE A LA PRESIDENCE

FRANÇOIS LE POULTIER

Document de travail à l'usage de celles et ceux qui souhaitent échanger et débattre à propos de cette candidature, diffusé le 11 janvier 2006

PREAMBULE

Ce texte est un ensemble d'idées, d'orientations et de prises de positions relatives au fonctionnement et au mode de gouvernance de l'université Nancy 2 pour la période allant de 2006 à 2010.

Elles sont formalisées en fonction de la place qui nous semble devoir être celle d'une université, Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) dans le monde d'aujourd'hui et au regard d'évolutions prévisibles. Ce point sera développé dans une première partie sur l'analyse du contexte et de ses enjeux.

Ce programme de candidature repose aussi sur un ensemble de convictions de nature plus personnelle concernant les grandes missions d'une université, sa place dans la société contemporaine et le rôle de tous ses acteurs : enseignants, enseignants-chercheurs, chercheurs, personnel IATOS, étudiants. Ces convictions inspirent ce que nous avons appelé dans une seconde partie : une méthodologie de gouvernance. Elles seront aussi réaffirmées dans notre conclusion : des engagements personnels.

Ce texte est donc davantage une base de discussions, d'échanges et de débats plutôt qu'un ensemble de propositions construites comme des réponses précises ou techniques sur des dossiers actuels ou des projets à venir. Toutefois, ceci ne nous empêche pas d'avoir un avis et de formuler une orientation à caractère politique sur ce que nous avons souhaité appeler, dans une troisième partie, les grands chantiers en cours et à venir dans une troisième partie.

1 – LE CONTEXTE ET LES ENJEUX

Le contexte dans lequel l'université Nancy 2 exerce ses grandes missions (recherche, formation et valorisation) est porteur d'enjeux, d'opportunités mais aussi de menaces. Une bonne gouvernance suppose préalablement une bonne identification de ces enjeux mais aussi des forces et des atouts qui permettent de saisir ces opportunités et de faire face à ces menaces.

1.1 – L'excellence et l'enseignement de masse

Les universités françaises ont à répondre à des demandes paradoxales. Elles doivent en effet traiter socialement un grand nombre de personnes, assumer un rôle social, offrir un enseignement de masse et de proximité. Elles doivent aussi produire de l'excellence de niveau international dans les domaines de la recherche et de l'enseignement. A ceci s'ajoute le fait qu'en France, les moyens attribués à la recherche et à l'enseignement sont très inférieurs à la moyenne des pays industrialisés. La gouvernance d'une université comme Nancy 2 est donc par définition un difficile exercice d'équilibre et d'arbitrage entre des exigences en première lecture contradictoires ou à tout le moins difficilement conciliables dans un même fonctionnement organisationnel.

1.2 – Un environnement complexe et turbulent

L'université Nancy 2, comme les autres établissements universitaires, exerce ses activités de recherche et d'enseignement dans un environnement où les évolutions sont rapides. Il est remarquable, par exemple, que lors de la précédente campagne présidentielle, le LMD était simplement évoqué à travers l'expression 3 5 8, la Fédération Nancy université, les Pôles de compétitivité, la LOLF, les PRES n'étaient pas dans le paysage alors qu'ils constituent aujourd'hui des dossiers majeurs pour notre université. Cela signifie qu'une université doit être dotée d'une forte capacité de réaction et d'adaptation dans un contexte à la fois complexe, turbulent et parfois difficilement prévisible à long terme. Cette réactivité dépend du mode de gouvernance et donc de l'équipe présidentielle mais aussi du professionnalisme et des compétences de l'ensemble des personnels, enseignants, chercheurs et IATOS.

1.3 – Les effets démographiques

La Lorraine pourrait perdre 3,5 % de sa population d'ici 2020. Selon un rapport de prospective rédigé en 2000, les effets démographiques devaient commencer à peser sur les universités lorraines en 2005. Nous sommes en 2006 et nous sommes face à une stagnation des effectifs, à une érosion modérée dans certaines disciplines ou dans certains domaines. Les présidents de nombreuses universités françaises ont l'œil rivé sur les indicateurs relatifs aux nombres d'étudiants inscrits notamment après la mise en place du LMD. Quoique nous puissions en penser, les universités françaises sont entrées, souvent malgré elles, dans des logiques de concurrence implicite dans lesquelles la lisibilité et l'attractivité de l'offre de formation, le dynamisme et l'excellence des pôles de recherche sont des facteurs essentiels pour garder ou attirer les étudiants, pour capter et conserver les talents. Cette préoccupation est d'ailleurs affichée comme telle dans les grands objectifs du Contrat quadriennal de développement 2005-2008 de l'université Nancy 2 : « renforcer la lisibilité et l'attractivité de l'offre de formation » (objectif I.1), « conforter la qualité et la visibilité à l'échelle européenne de la recherche conduite par l'établissement » (objectif II.1). Elle ne peut être que partagée par une nouvelle équipe présidentielle.

1.4 – L'évolution du profil des usagers

Le profil général des étudiants, usagers de l'université Nancy, est aussi en évolution. L'université accueille des étudiants étrangers (plus de 10 % de l'ensemble), des étudiants en reprise d'études, des professionnels en formation continue, des étudiants en attente d'accéder à une autre formation ... La population des étudiants de l'université Nancy 2 est de plus en plus hétérogène sur le plan de son profil et de ses attentes. Cette hétérogénéité ira croissante

dans les années qui viennent. Cette population peut aussi être caractérisée par une élévation de son niveau d'exigence et ceci sur aux moins trois plans : 1) celui de la qualité des enseignements parce que pour une grande majorité d'entre eux leur avenir professionnel en dépend, 2) celui des conditions de travail, d'étude, de vie étudiante qui constituent un facteur d'attractivité et donc de différenciation entre les universités, 3) celui de la participation au fonctionnement de l'établissement et de ses composantes.

1.5 – La place des SHS dans la société de la connaissance

Lisbonne 2000, la société de la connaissance, de l'intelligence ou du savoir ... cette mutation socio-économique donne ou redonne une place centrale à l'activité humaine, individuelle ou collective. Elle offre ainsi une opportunité aux sciences humaines et sociales de faire reconnaître la pertinence et la légitimité de leur savoir notamment par rapport aux tendances réductionnistes d'autres approches, par exemple, exclusivement technologiques. Dans ce contexte d'une évolution vers une société post-industrielle marquée par l'expansion et la prédominance des activités de service, l'université Nancy 2 a des atouts majeurs. Elle est une université dans laquelle le spectre des disciplines relevant globalement des sciences humaines et sociales est le plus large. Il y a donc un véritable enjeu à saisir cette chance par un travail de réorganisation en interne sur des pôles immédiatement repérables comme des ressources sur cette thématique et par un autre travail de promotion ou de valorisation vers l'extérieur. Enfin, dans ce contexte où les universités sont les grands organismes producteurs du savoir, nous devons continuer à nous battre pour que les moyens soient à la hauteur des ambitions assignées aux universités. La France est dans une position de faiblesse en raison du manque chronique de moyens attribués à la recherche en général, à la recherche dans les universités et à la recherche dans les universités à dominante SHS comme Nancy 2.

1.6 – L'environnement régional

La région lorraine est une région complexe. Elle est marquée par une histoire qui a conduit à une bi-polarisation Lorraine Nord - Lorraine Sud focalisée sur des deux grandes agglomérations, Metz et Nancy (à la fois proches et distantes). Elle a connu et connaît encore une forte désindustrialisation entraînant une perte d'emplois industriels, une perte de population. Elle a été une terre d'accueil pour les premières grandes vagues d'immigration, polonaises et italiennes. Elle est une région transfrontalière. Ces particularismes historiques, économiques, culturels configurent l'environnement régional lorrain d'aujourd'hui et déterminent aussi directement ou indirectement ses attentes à l'égard des sciences humaines et sociales et donc d'une université à dominante tertiaire comme Nancy 2. Ces attentes sont issues de tous les secteurs : celui des entreprises et du monde industriel en général, celui des collectivités territoriales, des acteurs et décideurs des actions publiques, celui des associations. Ces attentes concernent une grande étendue thématique en relation avec de véritables enjeux régionaux (la santé, le travail, les nouvelles technologies, le handicap, la formation, la réhabilitation d'espaces, ...). Elles mobilisent un large spectre de compétences disciplinaires (gestion, droit, économie, géographie, langues, histoire, sociologie, psychologie ...).

1.7 – « L'université au cœur de la ville »

Notre université se présente depuis plusieurs années comme « l'université au cœur de la ville ». Ce thème de communication recouvre une double réalité et peut aussi être porteur d'ambition. Au cœur de la ville, nous le sommes géographiquement, à Nancy, à Epinal, à

Verdun. Proches des ressources urbaines, nos différents campus bénéficient de cette proximité mais peuvent aussi en subir les contraintes. Au cœur de la cité, nous le sommes également par les formations que nous dispensons et par les métiers, essentiellement tertiaires, auxquels nous préparons les étudiants. Enfin, pourquoi ne pas affirmer l'ambition d'être au cœur de la citoyenneté ? Les pratiques démocratiques partagées par la communauté universitaire, l'éveil et l'exercice de l'esprit critique propre à certaines de nos disciplines, le développement de la capacité personnelle de communication, les repères historiques, philosophiques, littéraires, économiques, juridiques, techniques, la diversité de nos cultures et de nos formations... nous donnent la possibilité, et peut-être le devoir, d'aider nos étudiants à trouver leur place dans la cité, en un mot, à devenir citoyens.

1.8 – L'évolution des métiers au sein de l'université

Constater l'évolution des métiers administratifs et techniques est une évidence qui ne dispense pas d'une analyse plus fine si on souhaite maîtriser cette évolution et non la subir.

Parmi les raisons de cette évolution, certaines sont partagées par le reste de la société : bouleversement organisationnel impliqué par les nouvelles technologies, modification du « travail de bureau », nécessité d'une mise à jour permanente des connaissances et des compétences... Même si cette évolution est amorcée depuis une vingtaine d'années, la formation et l'accompagnement sont devenus une nécessité permanente et non ponctuelle.

D'autres raisons sont liées à notre propre évolution et aux nouvelles contraintes réglementaires : évolution des pratiques administratives, utilisation de nouveaux outils de gestion, apparition d'activités nouvelles, nécessité d'une rigueur accrue dans tous les domaines. Les personnels doivent dans ce contexte développer de nouvelles compétences, être en veille réglementaire et juridique dans un cadre national et européen, pratiquer de nouveaux métiers proches de l'ingénierie de projets. La LOLF, la mise en place du LMD, les appels d'offres nationaux et européens, la LOPR... accélèrent cette évolution et nécessitent une réflexion sur l'évolution des emplois.

Subissant des causes identiques, les métiers d'enseignant et de chercheur sont aussi en forte évolution : aux métiers initiaux se sont ajoutées des contraintes dues au contexte réglementaire plus rigoureux et à la prise en charge d'une part de la logistique de formation et de recherche. Les nouvelles technologies sont à l'origine du transfert de certaines charges vers les enseignants et chercheurs comme l'apparition de nouvelles activités universitaires est à l'origine d'ajouts aux métiers de base : conduite de projets, mise en place d'observatoires ou de dispositifs d'aide à l'orientation et l'insertion, valorisation...

Mais c'est sur la pratique même des activités pédagogiques et scientifiques que l'impact de l'évolution technique est le plus sensible. Il est donc de la responsabilité de l'université d'offrir à ses personnels enseignants et chercheurs les moyens techniques d'assurer leur mission. Notre université a développé en ce domaine une forte compétence à pérenniser. La mise en place de l'ENT est une des preuves de cette compétence.

2 – UNE METHODOLOGIE DE GOUVERNANCE

L'exercice de la fonction présidentielle à l'université Nancy 2 pourrait être déterminée par un ensemble de principes généraux en fait communs à toutes personnes se trouvant à la tête

d'une organisation (administrations, collectivités territoriales, établissements publics, entreprises) : prévoir, déterminer des objectifs, organiser les moyens et les ressources, évaluer et réguler les actions en route, valoriser les résultats ... Une université comme Nancy 2 a un ensemble de spécificités liées à ses missions, son histoire, sa culture, sa configuration, sa composition qui conduit à construire et développer un mode de gouvernance adapté.

2.1 – L'écoute du « terrain »

Un premier principe essentiel de gouvernance est résumé dans cette formule. Dans la période actuelle où des chantiers vastes et complexes ont été ouverts, il est essentiel de faire remonter l'information, la connaissance de ceux qui sont sur tous les terrains : celui des relations pédagogiques ou administratives avec les étudiants, celui du fonctionnement au quotidien des chercheurs et des doctorants dans les laboratoires, celui des relations avec les milieux socio-professionnels ou les acteurs socio-économiques.

2.2 – Une gouvernance par projets

Des incitations ou des contraintes réglementaires (LOLF, les appels d'offre de l'ANR, le Contrat de développement quadriennal ...), nous imposent de fonctionner dans une logique de projets ou nous invitent à le faire. L'université Nancy 2 a largement anticipé et a depuis longtemps mis en œuvre des formes de management par projets sur des grandes questions ou des grands chantiers dont il sera question plus loin. Sans doute cet ancrage de la gouvernance de Nancy 2 dans une logique organisationnelle par projets doit-il encore être renforcé, professionnalisé et facilité par des pratiques raisonnées de décloisonnement, de déhiérarchisation, de transversalisation.

2.3 – L'importance du travail en équipe

L'exercice de la fonction présidentielle est d'abord un travail d'équipe. Ces équipes doivent pouvoir être à géométrie variable : vice-présidents, chargés de mission, services centraux, composantes, représentants des personnels, des étudiants ou tout autre acteur concerné selon les cas. La notion d'équipe est par ailleurs indissociable d'une gouvernance par projets. Les grands chantiers de l'université Nancy 2 sont menés ou devront l'être par des équipes-projets. Enfin, le bon fonctionnement des grandes instances décisionnelles de notre université, Conseil d'administration, Conseil scientifique, Conseil des études et de la vie universitaire, dépend d'un travail fait en amont par des équipes « techniques » qui permettent à ces instances de jouer pleinement leur rôle quant à la politique de l'établissement.

2.4 – Le développement d'une culture de l'évaluation

Deux raisons doivent nous inciter à développer cette culture de l'évaluation : elle est imposée par notre tutelle, particulièrement dans le cadre de la LOLF, et elle est indissociable d'un mode de gouvernance par projets.

Souvent considérée avec méfiance, l'évaluation fait déjà partie de nos pratiques : nous avons été nombreux à rencontrer des experts du CNE ou à rédiger des éléments d'auto-évaluation. La méfiance est compréhensible : qui évalue ? qu'évalue-t-on ? dans quel but ?

Souvent nous sommes nos propres évaluateurs ; c'est vrai dans le cadre imposé des dossiers préliminaires d'auto-évaluation, çà l'est encore davantage lorsque nous nous imposons à nous-mêmes ce mode de fonctionnement. Quant à l'objet de l'évaluation, ce sont les dispositifs, les flux, les résultats et l'atteinte des objectifs annoncés qui sont évalués et non les personnes. Enfin, l'évaluation doit permettre notre évolution : sans évaluation, explicite ou implicite, nous ignorons les points sur lesquels doit porter notre effort. Autant la méfiance est légitime face à une évaluation implicite, autant elle est sans objet si chacun s'en approprie les méthodes et procédures, si chacun acquiert progressivement cette habitude de l'évaluation. Non acceptée et non partagée l'évaluation est inefficace et donc inutile.

2.5 – L'objectif d'une amélioration continue

Impossible sans évaluation, l'amélioration continue du fonctionnement de notre université résultera d'une démarche progressive, associant chacun à des étapes parfois modestes, parfois plus ambitieuses. L'idée même de « continuité » exclut celle de bouleversement et rend crédible cet objectif. Les secteurs où peut s'exercer cette amélioration sont nombreux, non pas parce que nous fonctionnons mal, au contraire, mais parce que nous avons déjà ce souci d'amélioration... et aussi parce que l'évolution du contexte étant permanente la volonté d'amélioration doit l'être aussi.

Nous pouvons, par exemple, essayer de reconfigurer certains processus de décision et en assurer la traçabilité sans priver les instances de leurs prérogatives. Malgré l'urgence souvent imposée de l'extérieur, nous pouvons aussi essayer d'anticiper davantage le traitement des dossiers. De manière plus profonde, nous pouvons tendre vers une meilleure « perméabilité » entre composantes, services, équipes... pour favoriser le partage de l'expérience et la mutualisation des bonnes pratiques.

2.6 – Le développement des compétences

Même s'il convient de ne pas négliger les moyens technologiques et financiers, l'essentiel des ressources d'une université est la ressource humaine, soit en l'occurrence les 1 200 personnes qui travaillent à l'université Nancy 2 et qui sont réparties globalement en deux tiers de personnels enseignants et/ou chercheurs et un tiers de personnels IATOS. Dans les données de contexte, nous avons souligné l'évolution importante des activités réalisées par les uns et les autres et donc des métiers. Ceci conduit notre établissement à intégrer dans sa gouvernance une véritable logique de développement des compétences en lien étroit avec les activités effectivement réalisées. Ceci n'est pas aisé en raison des contraintes imposées par le cadre de la fonction publique où prédomine une logique de qualification et par des textes anciens réglementant la définition des services et donc des activités.

2.7 – Une ouverture permanente sur l'extérieur

Cette nécessité d'une ouverture permanente sur l'extérieur n'est pas nouvelle. Mais elle est accentuée aujourd'hui par plusieurs raisons. Première raison, dans un contexte relativement instable et complexe, une université comme n'importe quelle autre organisation doit exercer une activité de veille sur son environnement pour réagir ou anticiper par rapport à des évolutions des réglementations, des technologies, des usagers, du contexte socio-économique, lesquelles sont susceptibles d'avoir un impact direct ou indirect sur son fonctionnement et sur l'exercice de ses missions. Deuxième raison, les universités sont considérées comme des acteurs essentiels dans le développement socio-économique d'un territoire, comme des

établissements ayant une responsabilité citoyenne dans la cité. Quelle que soit l'orientation donnée aux liens entre une université et son environnement, sa valeur se mesurera de plus en plus à travers l'intensité et la qualité des interactions avec son contexte. Enfin, sans parler explicitement de concurrence, nous sommes entrés dans une logique de comparaison entre les établissements universitaires et il n'est sans doute pas inutile, pour une université comme Nancy 2 d'aller voir ailleurs, dans d'autres établissements ce qui se fait de bien.

3 – LES GRANDS CHANTIERS EN COURS ET A VENIR

Le rôle d'un président et de son équipe est double.

Ils doivent mettre en œuvre et piloter un ensemble d'actions négociées et décidées dans le cadre de programmes, de conventions ou de contrats : réaliser les actions, réguler les moyens, mesurer l'atteinte des objectifs, capitaliser les résultats et les compétences acquises, pérenniser les dispositifs. Un ensemble d'actions ou programmes ont été élaborés, construits, négociés, mis en œuvre au cours des années précédentes. Il va sans dire que ces programmes ou actions seront poursuivis voire même renforcés au cours de la future présidence. Ils seront évoqués pour certains de manière non limitative à la fin de cette partie.

Ils doivent élaborer et conduire en concertation étroite avec tous les acteurs de l'université de nouveaux programmes ou de nouvelles actions, de les négocier pour certaines avec des organismes de tutelle ou des partenaires. Ces chantiers sont de plusieurs types : 1) ceux pour lesquels le rôle essentiel de l'équipe présidentielle est de négocier et représenter les intérêts de notre université (FNU, PRES, ARTEM), 2) ceux pour lesquels le rôle essentiel de l'équipe présidentielle est de faire vivre et mobiliser les ressources internes sur des projets déjà structurés comme des réponses volontaires à des contraintes ou des sollicitations externes (LMD, LOLF, MSH), 3) ceux pour lesquels le rôle essentiel de l'équipe présidentielle est de mener des projets spécifiquement internes mais contractualisés (Locaux ex PAM, Maison de l'Etudiant, Mission-Fonction RH).

3.1 – La fédération Nancy-université

L'idée d'un rapprochement des universités de Nancy repose sur une réalité : l'expérience du travail en commun, de la création de services inter-universitaires, d'une construction concertée de l'offre LMD, de la rédaction commune d'un volet « site de Nancy » dans le contrat quadriennal... L'existence de laboratoires communs à plusieurs universités, LORIA, ATILF, IECN... est une base pour une future politique scientifique de site, nécessaire à notre crédibilité, notre visibilité et notre attractivité ; la proposition de mutualisation des services de valorisation retenue par l'ANR est un signe de l'intérêt suscité par ces démarches de rapprochement.

L'analyse du contexte, opportunités et menaces, et de notre propre situation, forces et faiblesses, impose d'aller au-delà des actions déjà réalisées. La fédération permet d'offrir un cadre à des projets concrets et assure leur pérennité par l'affirmation d'une volonté politique.

Nancy 2 doit prendre sa place dans la fédération, fière de son identité, déterminée à la préserver et pleinement consciente de sa contribution par l'apport des sciences humaines. Quant à la mutualisation, elle doit avoir pour objectif l'amélioration de notre fonctionnement au service de nos missions et non la réduction des moyens affectés à ces missions...

particulièrement des moyens humains. Enfin, l'organisation du site de Nancy, justifiée par l'unité de lieu et la facilité d'identification, doit préserver nos possibilités de collaboration avec l'université Paul Verlaine de Metz. Nous avons avec elle des proximités disciplinaires, des laboratoires communs, en particulier six équipes d'accueil en gestion, psychologie, sociologie... et des intérêts ou projets convergents, comme la MSH.

3.2 – Le PRES

La loi de programme pour la recherche va s'imposer à nous. Elle offre la possibilité de construire un cadre fédératif de coopération entre des établissements en matière de recherche. La démarche est de nature volontariste, les partenaires déterminant eux-mêmes les objectifs partagés et les moyens financiers ou humains à mettre en commun. Le PRES a la possibilité d'évoluer vers des EPCS (Etablissement public de coopération scientifique) offrant en théorie plus souplesse de fonctionnement et de financement.

Localement, deux hypothèses sont envisageables : un PRES à partir des trois universités nancéennes dans la logique de la fédération Nancy université ou un PRES ayant pour base les quatre universités lorraines. Dans l'état actuel de nos réflexions, nous sommes porteurs d'une conviction forte : il faut un PRES en Lorraine et il faut que l'université Nancy 2 ait dans ce PRES une place au moins aussi importante que les autres établissements.

3.3 – ARTEM

Ce projet a fait l'objet de nombreuses discussions et de débats au sein de nos conseils. Il n'est pas question de revenir sur ces débats mais seulement de définir une position. ARTEM, rapprochement d'une école d'ingénieurs, d'une école d'art et d'une école de management est une belle idée qui peut, et doit, aboutir à la création d'une formation originale. Nous sommes toujours partenaires de ce projet car ICN – école privée associée à Nancy 2 dans le cadre de « l'article 43 » de la loi de 1984 – en est un constituant. Mais ARTEM est étroitement lié à une opération immobilière, la restructuration du quartier Molitor, opération consommatrice de moyens publics... opération dont on a pu craindre qu'elle prive Nancy 2 des moyens auxquels nous pouvions légitimement prétendre pour installer dans de meilleures conditions des formations à l'étroit dans leurs locaux. Des solutions ont finalement été trouvées concernant ICN, bien sûr, mais aussi AES et IAE. Le futur président devra veiller, comme ses deux prédécesseurs, à la préservation des intérêts de Nancy 2 et à l'aboutissement des déménagements et réinstallations des composantes concernées.

3.4 – Le LMD

La mise en œuvre du LMD a nécessité un effort considérable pour l'établissement. Elle a mobilisé sur une période relativement courte l'énergie de tous : personnels d'enseignement et de recherche, personnels IATOS mais aussi les étudiants qui expérimentent comme usagers le passage au nouveau système. Le passage au LMD est souvent présenté, au moins en théorie, comme l'occasion d'une nouvelle dynamique, l'opportunité de faire émerger et de développer des pratiques et des contenus innovants. La stratégie globale de l'université Nancy 2 dans ce passage au LMD a été, nous semble-t-il, à dominante plutôt empirique : un cadrage général, une relative initiative laissée aux porteurs de projets, un arbitrage minimal, une période d'essai. Une première phase de mise œuvre étant globalement réalisée, il nous semble essentiel de disposer très rapidement de données permettant d'analyser les flux d'étudiants dans les filières et parcours, d'évaluer le fonctionnement du système pour définir les

modalités de régulation, procéder à des arbitrages et peut-être procéder à des ré-ajustements dans l'offre de formation avant la rentrée 2006-2007. Par ailleurs, dans ce passage au LMD, la réussite des étudiants ou la lutte contre l'échec en L1 et L2 reste une priorité. Nous disposons d'un début de compréhension des phénomènes de sortie en première année et pendant la première année suite aux enquêtes menées en 2005 par l'Observatoire de notre université. Des données affinées ont été produites. Elles seront susceptibles d'éclairer ou d'orienter des décisions politiques concernant la réussite étudiante ou la lutte contre l'échec.

3.5 – La LOLF

La LOLF (Loi d'orientation de la loi de finance) est un cadre législatif qui nous est imposé. Sur le fonds, nous ne pouvons pas être en désaccord avec l'esprit « républicain » de la LOLF puisqu'il s'agit de rendre compte aux élus de la Nation et donc à travers eux à tous les citoyens français de la bonne utilisation des fonds publics qui nous sont confiés. Mais, concrètement, la LOLF est déjà et sera une charge de travail supplémentaire dans beaucoup d'universités qui sortent à peine du passage au LMD ou qui, comme Nancy 2, sont encore au milieu du gué. Elle introduit une logique de contrôle et de rationalisation des dépenses dans la gestion publique et présente donc quelques risques potentiels pour une université déjà peu dotée comme la nôtre, risques vis-à-vis desquels il faut être vigilant. La LOLF est aussi comme le LMD une opportunité de fonctionner autrement par projets, de développer une autre culture dans les établissements universitaires avec les idées d'objectifs, de résultats, de performance, d'évaluation. Des responsables d'université estiment qu'elle est un moyen de gagner des marges de manœuvre et d'autonomie, de construire des indicateurs généraux consolidables au niveau national mais aussi des indicateurs spécifiques et nécessaires au pilotage d'une université. L'université Nancy 2 a mis en chantier la LOLF. Un travail de concertation entre le porteur du projet LOLF et nous-même comme Vice-président en charge de l'évaluation a été entrepris. Il s'agit entre nous d'étudier les possibilités d'articulation entre les indicateurs de la LOLF et les indicateurs du Contrat quadriennal de développement 2005-2008 de l'université Nancy 2. La perspective est d'anticiper par rapport au futur contrat quadriennal mais aussi de se doter d'un système d'information et d'un entrepôt de données permettant de renseigner à délais courts des indicateurs de pilotage et d'évaluation de l'établissement.

3.6 – La Maison des Sciences de l'Homme

Le projet « Maison de la recherche » évoluant vers une Maison des Sciences de l'Homme regroupe dans un premier temps des équipes de Nancy 2 labellisées CNRS, des programmes pluri-formation et notamment le réseau ILSTEF. La structure intégrera les PUN et une partie des activités du service de valorisation. Le projet est mené en partenariat avec les composantes SHS de l'université Paul Verlaine de Metz. La concrétisation du projet est liée au programme immobilier et plus précisément à l'implantation dans les anciens locaux de Pont-à-Mousson S.A. Le projet scientifique est structuré par quatre axes pluridisciplinaires : 1) frontières, territoires, échanges 2) langues, textes et documents, 3) système productif, transfert de compétences et innovation, 4) mémoire, culture et sciences. Par rapport à ce chantier assez avancé dans son élaboration, il nous semble essentiel, dans sa phase de réalisation, de passer rapidement à un deuxième temps d'élargissement à d'autres équipes ou réseaux d'équipes, ce qui peut être obtenu en faisant vivre les quatre axes cités ci-dessus. Le risque est que la MR-MSH apparaisse comme le domaine réservé de quelques formations de recherche de l'université Nancy 2. Il nous semble également important d'éviter que la MSH se limite à un dispositif de prestations de service à l'usage des enseignants-chercheurs, des

chercheurs et des doctorants (simplification administrative, valorisation, diffusion ...), ce qui est un objectif mais pas sa principale vocation : elle est et doit rester un lieu de production de savoirs. La MR-MSH devra aussi avoir deux propriétés qui peuvent sembler a priori difficiles à concilier : se situer à un niveau d'excellence en référence aux standards européens et mondiaux mais être aussi lisible par les acteurs ou décideurs de l'environnement socio-économique.

3.7 – Des pôles structurants

Dans l'environnement qui est le sien et avec les contraintes qui pèsent sur elle, l'université Nancy 2 a un fort besoin de réorganisation et de restructuration en interne. Deux conditions nous semblent fondamentales dans ces transformations ou évolutions en internes. Premièrement, il est exclu que ces réorganisations puissent viser ou aboutir à des réductions de moyens notamment en personnel. Deuxièmement, les initiatives doivent venir du terrain même si l'équipe présidentielle doit avoir un rôle d'impulsion, d'aide à la formalisation et d'accompagnement. Comme candidat à la présidence, nous n'avons aucun schéma-type en tête à proposer et encore moins à imposer. Mais nous pensons que la MR-MSH peut avoir une fonction structurante, animer et favoriser le rapprochement d'équipes sur des projets fédérateurs dans des domaines de recherche actuellement très cloisonnés et très éclatés pourtant potentiellement mobilisables sur des thématiques fortes. Dans le domaine de l'enseignement, le projet ISAM (Institut supérieur d'administration et de management) est susceptible de constituer une étape importante dans l'émergence d'un pôle de compétences fort et lisible pour l'extérieur sur les sciences des organisations et du management. L'appellation SOM, pour nous plus innovante et plus lisible que d'autres, était dans le projet LMD mais elle a été malheureusement refusée par le Ministère lors des négociations du Contrat Quadriennal de Développement 2005-2008.

3.8 – Les projets immobiliers et les « locaux PAM »

Concrétisée récemment, la mise à disposition des locaux « PAM » permet d'avancer dans l'installation de la MSH. Un premier temps devrait concerner un regroupement des équipes de Nancy 2 labellisées par le CNRS ainsi que le réseau ILSTEF. Rapidement, la poursuite de l'opération devrait autoriser un élargissement à d'autres équipes ou réseaux d'équipes.

Le déménagement de la présidence de Nancy doit également être entrepris car les conditions de travail dans les locaux de la rue Baron Louis deviennent très difficiles, les surfaces sont trop réduites et inadaptées, l'accessibilité n'est pas satisfaisante. L'amélioration du cadre de travail du CRI est aussi une urgence. L'aménagement des espaces devra être envisagé pour autoriser une évolution future et ne pas bloquer des rapprochements physiques de services qui pourraient être souhaités dans le cadre de la fédération Nancy-Université.

3.9 – La Maison des étudiants

La création d'une Maison des étudiants est prévue en 2007. Elle s'installerait dans le bâtiment Turique sur le campus lettres. Elle aurait trois grandes fonctions : 1) elle serait un lieu d'accueil, de détente, d'information, 2) elle serait un point d'ancrage et de développement de la vie associative étudiante, 3) elle serait un point d'accès aux services de santé universitaire. Le projet est inscrit au Contrat quadriennal de développement de l'établissement. Il pourrait être mené par une équipe projet dont la composition et le pilotage sont à définir mais dans laquelle les étudiants doivent avoir une place déterminante. L'objectif de cette équipe serait

de donner au projet une dimension plus large que celle d'un projet immobilier ou d'hébergement de services ou de fonctions à l'usage des étudiants. Dans cette perspective, il est indispensable d'écouter les étudiants et de les associer étroitement au projet, d'aller voir ce que d'autres universités ont fait d'une maison de l'étudiant, par exemple, récemment à Dijon à l'université de Bourgogne.

3.10 – La Mission-Fonction RH

L'université est un organisme de service dont la qualité de fonctionnement et les performances (qualité des formations, de la recherche, des relations avec l'environnement socio-économique) dépendent fondamentalement des personnes qui y travaillent, donc de ses ressources humaines. L'université Nancy 2 comme la plupart des autres établissements universitaires évolue d'une gestion administrative et technique des différentes catégories de personnes vers une politique de ressources humaines. Cette évolution a été initialisée par la mise en œuvre de la mission ressources humaines (MRH) pour les personnels IATOS. La pyramide des âges de toutes les catégories de personnel montre qu'il faut anticiper de nombreux départs à la retraite. L'évolution des activités et donc des compétences nécessaires pour les exercer impose un repyramidage et une requalification des emplois au profit des catégories A et B. Entre 77 et 114 personnes selon les sources occupent un emploi précaire dans notre université, certaines sur budget d'Etat, d'autres sur les ressources propres de l'établissement. La réduction de cette précarité est un objectif dans le CQD 2005-2008, des dispositifs doivent être mis en place. L'équipe présidentielle veillera à l'atteinte de cet objectif. Des redéploiements ont été opérés. D'autres sont envisagés. Le CQD prévoit également la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois. Il nous semble que ces questions doivent être traitées non plus séparément mais dans le cadre d'une stratégie globale et que l'université Nancy 2 doit se doter d'une fonction explicite de direction des ressources humaines dans l'organigramme. Le périmètre et les missions de cette fonction sont à définir en étroite concertation avec toutes les catégories de personnel et les organismes représentatifs.

D'autres dossiers ne sont pas moins importants mais ils sont à un niveau de réalisation ou de fonctionnement tel que le rôle de l'équipe présidentielle est de les accompagner, de s'assurer du bon déroulement des opérations, de les renforcer, de les pérenniser. Citons de manière non limitative :

- les relations internationales : un renforcement des missions du service est prévu au CQD 2005-2008, comme l'incitation à travailler dans des réseaux internationaux, à développer les échanges et les transferts, à accroître l'accueil de professeurs invités ...

- les TIC et TICE : il faut poursuivre l'action ambitieuse des projets-programmes SIMENT et FOAD sans oublier qu'ils s'appuient sur la logistique informatique du CRI qui a lui-même besoin d'un renouvellement des équipements et de locaux

- le Service commun de documentation : le CQD 2005-2008 prévoit la poursuite de la mise en œuvre du SIGB, avec une étape suivante : l'intégration dans un Système global d'information.

- la valorisation est la troisième grande mission des universités, il n'est jamais inutile de le rappeler, cela implique de maintenir un soutien politique fort (une fonction de VP sur la valorisation) surtout au moment où le projet de mutualisation d'activités de valorisation entre les quatre universités lorraines a été retenu avec un financement conséquent sur trois années.

Les interconnexions, interactions ou imbrications entre tous ces actions, projets, programmes sont évidentes. Elles imposent à un président et à son équipe d'avoir en permanence une vision globale mais surtout articulée entre ces grands chantiers.

4 – DES ENGAGEMENTS PERSONNELS

Dans cette dernière partie de notre programme de candidature, figure l'exposé d'un ensemble d'engagements personnels relatifs à des valeurs et des conceptions qui nous ont toujours guidés dans notre parcours professionnel au sein de l'enseignement supérieur et qui nous guideraient encore dans l'exercice de la fonction de président de l'université Nancy 2.

4.1 – Un attachement à la mission de service public

Cet attachement est attesté par une carrière de 32 ans dans l'enseignement supérieur où nous avons eu un engagement fort dans les trois grandes missions de service public au sein des trois établissements qui nous ont successivement accueilli :

1) la mission de recherche par la fondation de deux équipes de recherche, l'une à l'université de Caen et l'autre à l'université Rennes 2, par la direction pendant plusieurs années d'une Jeune équipe CNRS et d'une Equipe d'accueil fédérative,

2) la mission d'enseignement par la responsabilité de la première année de DEUG à l'université Rennes 2, de la maîtrise à l'université Nancy 2, par la direction d'un DESS puis d'un Master professionnel à l'université Nancy 2

3) la mission de valorisation par la fonction de Vice-président à l'université Nancy 2 depuis septembre 2004

4.2 - Un fonctionnement démocratique

La nécessité d'un fonctionnement démocratique est structurellement inscrite dans les instances d'une université. L'importance de la participation de tous les acteurs à la gouvernance à travers ces instances ou d'autres est souvent rappelée lors de temps forts de la vie de l'établissement, par exemple dans cette période d'élection présidentielle. Il y a un très large consensus dans notre établissement sur ce point de vue. Il est évident que nous le partageons. Mais notre engagement va au-delà. Il concerne le fonctionnement démocratique au quotidien dans tous les actes qui nous conduisent à travailler avec des personnes, dans des groupes ou dans des instances. Ceux qui ont travaillé ou travaillent avec nous, ici ou ailleurs, peuvent en témoigner, y compris et surtout dans les situations où il faut in fine décider ou arbitrer. Dans l'exercice d'une fonction présidentielle, il n'y a aucune raison que cela change pour nous.

4.3 – Un esprit fédéraliste

Des projets ou des chantiers conduisent ou conduiront à des réorganisations, à des rapprochements, à des regroupements dans tous les grands domaines de l'université Nancy 2, dans les enseignements, dans les activités administratives ou techniques, dans la recherche. Nos objectifs de lisibilité, d'attractivité, de cohérence nous l'imposent. Nombre de ces actions peuvent et doivent être menées dans un esprit fédéraliste en laissant une relative autonomie à des équipes mais en les mobilisant sur des projets ou des programmes d'intérêts communs. Dans cette période d'évolution des universités, le schéma fédéraliste est, pour nous, le modèle organisationnel souvent le plus adapté entre, d'une part, la « balkanisation » qui génère une déperdition de moyens et une absence de lisibilité et, d'autre part, les concentrations ou les fusions imposées qui aboutissent fréquemment à des « coquilles vides ».

4.4 – Un attachement à la qualité des relations interpersonnelles dans le travail

L'université Nancy 2 est une communauté humaine de 1200 personnes et d'environ 20 000 étudiants. La qualité des relations interpersonnelles est essentielle. Elle est une source de bien-être et de performance au travail, les deux étant fortement liés. Nous sommes particulièrement sensibles à ce qui n'est pas simplement un supplément d'humanité dans le travail mais une composante essentielle, plus particulièrement au respect des personnes, à la loyauté dans les rapports, à la confiance accordée spontanément aux autres, à la solidarité dans une équipe, au professionnalisme dans le travail. Ceux qui ont eu l'occasion de travailler avec nous savent que ce n'est pas qu'une simple déclaration de principe.

4.5 – Un esprit d'innovation

Nous pensons qu'à Nancy 2, il est important d'insuffler un esprit d'innovation à tous les niveaux et dans toutes les composantes. Toute personne qui travaille à l'université quelle que soit son activité (personnel IATOS, enseignant, chercheur, étudiant) est un être pensant, porteur d'idées susceptibles de produire des améliorations, parfois de petites choses mais qui rassemblées et confrontées à d'autres peuvent nous permettre de progresser ensemble dans nos grandes missions.

4.6 – Une vision positive et volontariste

Nous souhaitons enfin propager l'image d'une université dynamique consciente de sa valeur. Les difficultés et les manques de moyens chroniques sont réels et il ne faut pas se résigner. Malgré cela, nous voulons développer une vision positive, insister sur ce que nous faisons de bien plutôt que sur ce que nous n'arrivons pas à faire ou pas encore. Nous préférons valoriser nos atouts plutôt que mettre en exergue nos faiblesses. Il nous faut aussi anticiper plutôt que de subir, par exemple, en s'emparant des réformes pour les utiliser à notre profit dans le sens d'une plus grande maîtrise de notre destin collectif, d'où le titre de notre programme : Nancy 2 une université réaliste et ambitieuse.

Annexe : Curriculum vitae résumé

François Le Poutier
59 ans

Fonction actuelle et responsabilité

Professeur de psychologie sociale au département de psychologie de l'université Nancy 2 depuis septembre 2000

Domaine d'enseignement et recherche : psychologie du travail, fonctionnement des organisations, management des ressources humaines

Vice-Président fonctionnel chargé de l'évaluation et de la valorisation à l'université Nancy 2, depuis septembre 2004

Fonctions antérieures exercées dans l'enseignement supérieur

Professeur de psychologie sociale au département de psychologie de l'université Rennes 2 de 1988 à 2000

Maître de conférences en psychologie à l'UFRSTAPS de l'université de Caen de 1983 à 1988

Assistant en psychologie au département de psychologie de l'université de Caen de 1980 à 1983

Assistant en psychologie affecté au Service de formation continue de l'université de Caen de 1978 à 1980

Formateur contractuel à temps plein au Service de formation continue de l'université de Caen de 1974 à 1978

Diplômes

Doctorat de 3^{ème} cycle de psychologie, mention psychologie sociale, soutenu à l'université de Caen en décembre 1978

Doctorat d'Etat ès Lettres et sciences humaines, mention psychologie sociale, soutenue à l'université Pierre Mendès-France de Grenoble en juin 1987

Responsabilités exercées dans le domaine de la recherche

Co-fondateur et responsable du Centre de recherche en travail social (CRTS), équipe reconnue par le Conseil scientifique de l'université de Caen, de 1978 à 1983

Directeur du Centre d'études de psychologie sociale de l'université de Caen, Jeune équipe CNRS et Programme C de la Direction de la recherche, de 1983 à 1988

Directeur du LAUREPS-Laboratoire de psychologie sociale, équipe reconnue par le Conseil scientifique de l'université Rennes puis intégrée comme composante de l'E.A. 1285, de 1989 à 1999

Fondateur en 1992 du Centre de recherche en psychologie cognition et communication (CRP2C), E.A. 1285 de l'université Rennes 2 et directeur de 1992 à 1995

Responsabilités exercées dans le domaine de l'enseignement

Responsable de la première année du DEUG de psychologie à l'université Rennes 2, de 1994 à 1996

Responsable de la filière d'enseignement de la psychologie sociale de la 1^{ère} année à la formation doctorale, de 1988 à 1995

Responsable de l'année de maîtrise de psychologie à l'université Nancy 2, de 2000 à 2002

Directeur du DESS de psychologie du travail et nouvelles technologies pour le site de l'université Nancy 2, de 2001 à 2005

Co-directeur du Master professionnel spécialité psychologie du travail et ergonomie des universités Paul Verlaine Metz et Nancy 2, depuis 2005

Responsabilités électives

Membre élu du conseil de l'UFR psychologie, sociologie et sciences de l'éducation de l'université Rennes 2, de 1989 à 1992

Membre élu du Conseil scientifique de l'université Rennes 2 de 1990 à 1996, membre élu du Bureau du Conseil Scientifique de l'université Rennes 2 de 1992 à 1996

Président de la commission de spécialiste et d'établissement de la 74^{ème} section (STAPS) de l'université Rennes 2, de 1992 à 1994

Membre du Bureau de direction du Département de psychologie de l'université Nancy 2, de 2000 à 2003

Autre activité

Délégué comme consultant senior auprès de la SARL Euristic Consultants (cabinet de recrutement, de conseil et de formation en ressources humaines et en management composé d'une dizaine de salariés) de 1996 à 1997

Ouvrages et principales publications

Le Poultier, F., Travail social, inadaptation sociale et processus cognitifs, Paris Publications du CTNERHI, Diffusion Presses Universitaires de France, 1986.

Le Poultier F., Recherches évaluatives en travail social, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1990.

Guingouain, G. et Le Poutier, F. (Eds.), A quoi sert aujourd'hui la psychologie sociale ? Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 1994.

Une quinzaine de contributions ou chapitres dans des ouvrages collectifs et une douzaine d'articles sur l'étude des processus sociocognitifs (norme d'internalité, théorie implicite, corrélation illusoire) les applications de la psychologie sociale dans différents domaines professionnels (formation et innovation dans les organisations, évaluation en travail social).