

Note d'orientation stratégique commune aux trois universités de Lille : reconstituer l'université de Lille

Les trois universités Lille 1, Lille 2 et Lille 3 ont la volonté politique de reconstituer **l'Université de Lille**. Elles adoptent une stratégie qui les rassemble sur un mode fédéral et leur associe des écoles publiques métropolitaines avec lesquelles elles ont des coopérations fortes.

Cette Université de Lille par sa logique nouvelle jouera un rôle essentiel dans l'organisation et la structuration du service public d'enseignement supérieur et de recherche en région.

Cette note présente les orientations stratégiques qui conduiront l'action commune des trois universités dans les prochains mois afin de réaliser cette ambition. **L'université de Lille doit être construite par tous ses acteurs et avec eux.**

Des groupes de travail rassemblant des collègues des trois universités et des écoles publiques seront donc rapidement mis en place. Ils auront à définir le projet commun et ses modalités, notamment de gouvernance et d'organisation (annexe 1)

A- Contexte et enjeux

1- Une démarche dans un double contexte

1-1 Un contexte national de constitution de grands ensembles universitaires

Dans les grandes métropoles, les universités se rapprochent et constituent de grands ensembles visibles, attractifs. Ces derniers exerceront des effets d'entraînement importants sur leurs territoires et ils mobiliseront une grande part des financements à venir, nationaux, ou européens. Il y aura des universités fédérales ou des universités uniques à Strasbourg, Marseille, Toulouse, Bordeaux, Grenoble, Lyon, en Lorraine et peut être Montpellier.

1-2 Une histoire universitaire régionale très particulière

Il convient de lire cette histoire en regard de la logique de territoires qui prévaut dans une académie qui coïncide avec une Région mais surtout avec quatre territoires, Lille-Métropole, Valenciennois, Littoral, Arrageois. A chacun de ces territoires correspond une université, trois pour la Métropole. S'y ajoutent une constellation d'écoles, privées et publiques et une « université catholique ». Cette histoire particulière a débouché sur la mise en place d'un PRES régional regroupant un très grand nombre de partenaires. Ce PRES a permis d'avancer dans la coopération et de faire émerger quelques projets importants. La montée en puissance vers des avancées significatives et suffisamment structurantes se heurte toutefois à la complexité liée au grand nombre des partenaires, avec des cultures et des volontés d'engagement différentes. La nécessaire démarche de rapprochement des universités publiques n'a pas non plus abouti.

La région et la métropole lilloise sont actuellement à l'écart de ce qui se construit ailleurs, sur les grands sites universitaires. Les conséquences à court et moyen terme

seront lourdement pénalisantes en termes de notoriété, d'attractivité pour les étudiants, les enseignants chercheurs, les BIATOSS, et en conséquence pour les différents territoires. Elles le seront aussi en termes de capacité à mobiliser des moyens qui iront de plus en plus vers les grandes universités de dimension internationale qui sont programmées, notamment, dans le cadre des plans campus, ou des appels d'offre du PIA.

Son histoire, sa localisation unique dans l'Europe du Nord Ouest, l'importance de sa population étudiante, l'accélération des exigences fortes en matière de recherche, la montée en puissance de la demande sociale de formation de haute qualité doivent amener le système d'enseignement supérieur et de recherche du Nord Pas de Calais à prendre conscience de ses responsabilités et à engager le changement de stratégie nécessaire pour impulser une nouvelle dynamique.

2- Un changement radical de stratégie

Les trois universités lilloises, qui accueillent près de 70 000 étudiants, et mobilisent l'essentiel du potentiel régional de recherche ont déjà développé suffisamment de coopérations pour aller vite et loin dans la réalisation d'un projet d'envergure. Elles souhaitent porter une stratégie renouvelée.

L'alternative leur semble en effet simple. Soit elles assurent les conditions devenues nécessaires pour assurer leurs missions de service public, pour gagner en notoriété et en attractivité. Soit elles se résolvent à devenir des universités de second ou de troisième rang. Leur vision des choses est partagée par les grands organismes de recherche, par les différentes représentations de l'Etat.

Les trois universités lilloises considèrent que cette stratégie peut être opérationnelle rapidement, d'autant qu'elle s'organise autour de trois éléments.

2.1- L'approfondissement du PRES dans une logique de réseaux entre les partenaires de l'enseignement supérieur et de recherche en Nord Pas de Calais, autour d'une démarche de programmes et de moyens mis en commun. Il s'agit là où c'est possible de faire prévaloir le souci de la cohérence ainsi que des dynamiques réelles de coopération et de régulation.

2.2- La création d'une université de Lille regroupant les trois lilloises et des écoles publiques de la métropole lilloise. Cette université de Lille permet d'exploiter au mieux les synergies et les complémentarités, très nombreuses entre ces établissements. Elle est donc une université de recherche, avec des champs forts reconnus, une université complète qui couvre l'ensemble des secteurs disciplinaires, une université innovante dans toutes ses missions et notamment en matière de formation tout au long de la vie. Elle s'inscrit dans un partenariat fort avec les universités belges de l'Euro région. Elle est organisée sur un mode fédéral. Elle pourra à terme s'ouvrir à d'autres partenaires dès lors qu'ils partageront complètement son projet et ses modalités d'organisation.

2.3- Le portage et la gouvernance d'un IDEX 2, par l'université de Lille. L'objectif des IDEX est de constituer dans différents sites « **une université à visibilité mondiale tant du point de vue du niveau de ses activités de recherche et de formation que par ses modalités d'organisation et ses procédures de décision stratégiques et opérationnelles** ». La réponse à l'appel d'offre IDEX permet à ce projet de jouer un rôle structurant pour l'université de Lille, de façon à ce qu'elle devienne une université de dimension mondiale. Le portage par l'université de Lille assure que l'IDEX sera bien au cœur d'une

stratégie d'établissement, qui y consacrera des moyens importants et qui assurera une gouvernance forte. La création progressive de l'université de Lille par ses acteurs est ainsi la condition de crédibilité indispensable à la réussite à l'appel d'offre IDEX. La construction d'une logique de contrats de programmes et de moyens avec les partenaires du PRES assurera des retombées positives pour tous.

Les briques sont connues : un PRES de projets et de coopération qui sache intégrer des représentations plus diverses répondant notamment aux demandes des collectivités territoriales, des sites, des usagers, des personnels ; la co-construction de l'université de Lille ; une candidature « IDEX 2 » qui trouve tout son sens dans un projet pensé comme entraînant et structurant l'université de Lille, qui le porte, irriguant néanmoins, l'ensemble du système d'enseignement supérieur et de recherche régional.

B- Propositions

1- Un PRES de projets et de coopération

Le paysage régional reste caractérisé par un PRES rassemblant tous les acteurs — universités, écoles, organismes de recherche collectivités, monde économique et social — avec des coopérations fortes dans certains domaines.

Il est proposé que le PRES ULNF reste un PRES de projets et de coopération entre les différents acteurs de l'enseignement supérieur et de recherche de la région Nord Pas de Calais. Il favorise la coordination entre ces acteurs et permet la mise en œuvre d'une stratégie de réseaux. Il s'ouvre encore plus largement au monde économique et social.

La réflexion sur ses modes d'organisation et ses objectifs doit être engagée, sachant néanmoins que le PRES demeure fondamentalement organisé autour de deux ensembles de missions.

Il est d'abord un lieu de coordination et d'harmonisation traitant en particulier de

- l'élaboration de la politique globale de site reposant sur des vision partagées entre les établissements, leurs tutelles, les organismes de recherche et les collectivités territoriales ;
- la coordination de l'offre de formation ;
- la mise en œuvre de démarches partagées en matière de structuration de la recherche.

Il doit aussi permettre la mise en œuvre de programmes, nécessairement en nombre limité, concernant la totalité ou une partie des membres du PRES, porteurs de valeur ajoutée collective et individuelle et s'inscrivant dans le moyen terme (5 ans, 10 ans). Il ne s'agit donc pas de couvrir tout le champ des compétences des universités et des écoles, mais bien de se concentrer sur des projets particulièrement structurants.

La logique est donc

- celle de la subsidiarité — des projets sont menés à plusieurs au sein du PRES parce qu'ils le sont de façon plus efficace qu'au niveau de chaque établissement — et de la mutualisation conséquente de moyens.
- celle de contrats de programmes engageant les établissements de façon crédible et stable
- celle de la géométrie variable

La gouvernance du PRES doit être adaptée en tenant compte de ces définitions plus précises de ses missions comme de l'ouverture à de nombreux partenaires non-fondateurs mais aussi en liaison avec le nouveau paysage de l'ESR, en particulier l'émergence de l'université de Lille Les décisions relatives aux programmes sont prises par les établissements qui s'engagent, selon une règle de proportionnalité aux moyens qu'ils consacrent.

2- L'Université de Lille

Fondamentalement il s'agit d'aller au delà des coopérations, déjà initiées et pour certaines très avancées, pour exploiter au mieux les fortes synergies et complémentarités qui sont déjà en place, en particulier dans les domaines de la recherche et de la valorisation, de la formation tout au long de la vie et donc, en s'appuyant sur elles, dynamiser l'ensemble universitaire lillois

Seule une université organisée selon un mode fédéral permet de porter des ambitions fortes et d'assurer la reconnaissance et la notoriété de chacune de ses composantes et de dépasser les logiques de concurrence.

2.1- Objectifs

Quatre objectifs pourraient être privilégiés¹ et constituer des principes d'action pour l'ensemble des missions de l'université de Lille.

1. Porter l'exigence scientifique dans tous les domaines et pour toutes les composantes
2. Permettre l'accès du plus grand nombre à l'enseignement supérieur et à une formation universitaire de qualité
3. Favoriser les démarches multidisciplinaires dans l'enseignement, la recherche et l'innovation
4. Renforcer l'impact et l'ancrage économique et social de l'enseignement supérieur en métropole et bien au delà, au niveau régional et national bien entendu, mais aussi et surtout au niveau international, lequel est l'espace de référence des

¹ Reprenant ceux présentés en mai 2010 dans le document « Premières réflexions contributives au projet de création de l'université Lille Nord de France », 17/05/2010

universités ; et faire en sorte que l'université de Lille soit à l'avant garde des évolutions scientifiques, économiques, sociales et environnementales à venir.

2.2- Principes directeurs

Il est proposé six principes directeurs

1. L'université de Lille est organisée selon un mode fédéral. Elle s'appuie donc sur des transferts de compétence importants qui assurent la mise en œuvre d'un projet ambitieux du service public de l'enseignement supérieur et de la recherche. Le socle est la politique de recherche, car les coopérations sont déjà très fortes et des avancées rapides sont possibles. Dans plusieurs domaines, les établissements partenaires conservent leurs compétences et coordonnent fortement leurs politiques. La démarche fédérale permet ainsi aux établissements membres de conserver leur identité et leur image.
2. Cette démarche est celle d'une organisation et d'une transformation dynamiques conduites à la fois rapidement et progressivement. Elle doit être construite collectivement, en mobilisant l'ensemble des acteurs — dans une démarche à la fois « bottom up » et « top down ».
3. Elle est mise en place par un petit nombre de partenaires — les trois lilloises, des écoles — qui peuvent s'entendre sur un projet fort et cohérent. Elle permet donc d'avancer avec ceux qui le veulent et le peuvent. La porte est néanmoins ouverte à ceux des autres partenaires du PRES qui, par la suite, souhaiteraient rejoindre l'université de Lille et son fonctionnement selon un mode fédéral. Ils en accepteraient alors tous les acquis.
4. Elle développe des coopérations renforcées avec les trois autres universités publiques de l'académie ; à cette fin une conférence régionale des universités publique sera mise en place. Celle-ci pourra en particulier organiser des groupes de travail sur des thématiques spécifiques.
5. Elle est une université intensive en recherche, menant avec un très haut degré d'exigence et d'innovation ses autres missions de service public. La synergie FTLV/recherche doit constituer en particulier une caractéristique forte de l'université de Lille.
6. Elle est une université complète incluant tous les champs disciplinaires, toutes formations facultaires, de nombreux IUT complémentaires et partageant une même démarche, des écoles, déjà en forte synergie, ce qui favorise les coopérations interdisciplinaires.

Des groupes de travail seront mis en place pour définir précisément les compétences de cette université de Lille et son organisation.

2.3- Les avancées possibles.

Elles sont possibles rapidement dans cinq directions, décrites à grands traits dans les points suivants ; d'autres domaines pourraient être investis par les groupes de travail (ainsi et par exemple : vie étudiante).

2.3.1- L'unification de la politique scientifique

L'université de Lille est une université de recherche, condition naturelle de son attractivité et de sa reconnaissance internationale. Cette ambition nécessite une forte mutualisation des compétences dans le domaine de la recherche, de la valorisation, du transfert et des études doctorales.

La politique scientifique est donc commune et doit favoriser l'émergence de pôles d'excellence. Elle fait l'objet d'une rédaction unique du volet recherche-valorisation-transfert du contrat quadriennal, et d'une démarche commune de partenariat avec les grands organismes.

Il s'agit de traiter de façon commune la structuration de la recherche, autour d'instituts et de « Labex », la mise en œuvre d'une politique d'émergence de nouveaux projets scientifiques, le pilotage et le soutien financier des grands équipements, l'accompagnement des laboratoires, notamment dans la réponse aux appels d'offre nationaux et internationaux, la politique de valorisation transferts avec le SATT, la formation doctorale, avec un doctorat unique de l'université fédérale.

La politique d'allocation des moyens sera très étroitement coordonnée, et très rapidement mutualisée pour ce qui concerne les ressources financières.

- Le soutien financier des laboratoires, des plates-formes et des politiques d'émergence fait l'objet d'un budget commun ; en phase de transition, jusqu'à la signature du contrat quinquennal 2015-2019 l'université de Lille garantit le même niveau de ressources récurrentes (fonctionnement et investissement) aux laboratoires et aux plates formes gérant les grands équipements. Les politiques des emplois sont étroitement coordonnées, de façon à garantir un accompagnement optimal des laboratoires et de priorités de recherche. Par exemple, le prochain contrat verrait la mise en place d'un BQE « bonus qualité emplois », lié aux axes prioritaires reconnus.
- Les ressources nouvelles — moyens financiers et humains — issues des réponses aux appels d'offre spécifiques nationaux ou internationaux sont orientées vers les projets structurants et l'appui aux opérations prioritaires de l'université de Lille.

Une administration de la recherche unique, assurant les principales fonctions support, est créée.

2.3.2- La mise en place d'un modèle commun de formation tout au long de la vie, avec mutualisation de certaines fonctions support

L'université de Lille se distinguera par la qualité de la coordination de l'organisation et de la mise en cohérence d'une offre de formation construite aux trois niveaux, ouverte aux nouvelles technologies comme aux nouveaux impératifs sociaux de la formation, notamment la formation tout au long de la vie

En effet, une force reconnue de l'université de Lille est sa capacité à porter un projet innovant de formation tout au long de la vie, mettant l'étudiant ou l'apprenant au sein du dispositif de formation. La démarche de FTLV doit donc être un principe structurant de son offre de formation.

La politique de formation doit permettre de bénéficier des complémentarités entre les universités constitutives, en favorisant les mobilités et les passerelles, le développement des formations communes, et notamment de masters bi ou pluri disciplinaires, de masters communs, de masters internationaux... Des démarches étroitement coordonnées sont mises en œuvre pour l'accompagnement des étudiants — la politique de transition Lycées-université est d'ailleurs déjà commune —, la structuration de l'offre (éventuellement organisée autour de collèges). Mais la mise en œuvre de la formation reste largement le fait des composantes de chacune des universités, du fait de la nécessaire proximité avec les étudiants.

Des services d'accompagnement — en particulier les BAIP, les observatoires de la formation et de l'insertion professionnelle, un service d'accompagnement pédagogique (évaluation, ingénierie pédagogique, TICE, cours en ligne et multi médias), la formation continue — seront mis en harmonie au sein de l'université de Lille.

2.3.3- Une politique unique des relations internationales

Les trois universités lilloises sont déjà fortement engagées dans cette démarche ; leurs services des relations internationales coopèrent fortement et des conventions les liant ensemble avec une université étrangère ou un réseau d'universités étrangères sont déjà initiées. L'université de Lille peut donc aller vite dans la mise en œuvre d'une politique unique des relations internationales.

2.3.4- La mise en commun de certaines fonctions support, une convergence « vers le haut » dans le champ des politiques de GRH et de la politique sociale

Certaines fonctions support pourraient être rendues communes avec pour objectif une plus grande efficacité et une meilleure qualité de service. Pourraient par exemple relever de cette démarche le pilotage des outils de gestion (Harpège, Apogée, Sifac...), des fonctions relevant de la GRH — une organisation commune de la formation continue des personnels, l'organisation des concours, la gestion de la paie, la gestion de dossiers spécifiques (accidents du travail, prestations sociales obligatoires, gestion des dossiers de retraite).

Organiser des procédures de mobilité interne au sein de l'université de Lille, entre ses différentes composantes, travailler au rapprochement de certaines politiques de l'emploi (emploi contractuel, politique indemnitaire...) en généralisant les meilleures pratiques, assurer une politique sociale commune constitueront de forts éléments de cohésion de l'université de Lille.

2.3.5- Une gouvernance efficace, dans le respect de la culture universitaire

Le projet d'université de Lille se fonde d'abord sur la nécessité et la volonté de concilier les structures de gouvernance des établissements partenaires, et celles de l'université de Lille en recherchant la cohérence, en évitant les empilements de structures qui pourraient affaiblir la capacité à porter un projet commun. A cet effet, des éléments de calendrier, des jalons et des cibles seront proposés.

Les structures de gouvernance pourraient s'organiser autour de

- Un CA, qui serait l'émanation des CA des établissements selon des modalités à définir, de façon à ce qu'il y ait cohérence entre les orientations stratégiques de l'ensemble et de chacune des parties ;

- Un Comité d'orientation stratégique international, composé de personnalités du monde de la recherche et du monde économique et social, qui fera des recommandations de stratégie et de prospective en particulier sur la politique scientifique et la politique de formation tout au long de la vie ;
- Un Conseil Scientifique qui est commun à l'ensemble des partenaires — gage d'une politique scientifique ambitieuse et partagée — mais qui dans sa composition respecte des équilibres par domaine, et par partenaire de telle sorte que chacun puisse aussi s'appuyer sur les avis et recommandations d'un conseil scientifique restreint à son établissement pour ce qui concerne les questions non communes (promotion des enseignants chercheurs, signature de conventions par exemple) ;
- Un conseil de la Formation tout au long de la vie émanant des CEVU des établissements selon des modalités à définir ;
- Un sénat académique, réunion du conseil FTLV et du conseil scientifique.

3- IDEX

La candidature à un IDEX 2 retrouve tout son sens si l'IDEX est pensé comme entraînant et structurant l'université de Lille, qui le porte, et partant l'ensemble du système d'enseignement supérieur et de recherche régional.

Une attention particulière doit être accordée aux processus assurant la synergie et l'interaction entre ce qui dans l'université relève du périmètre de l'IDEX, et les autres ensembles de l'université. Des démarches de contrats d'objectifs et de moyens, d'appels à projets, une politique de projets émergents en recherche, en FTLV doivent assurer cette synergie.

De même, la démarche de contrats de programmes et de moyens organisée au sein du PRES doit permettre d'organiser des retombées du programme IDEX ou des autres éléments du PIA sur l'ensemble du système du système d'enseignement supérieur et de recherche de la région et tout particulièrement sur les trois autres universités publiques.

Pensé et placé au cœur de l'université de Lille, le projet IDEX intègrera les éléments du premier projet à la logique nouvelle qui le porte désormais.

Il sera ainsi organisé autour

- d'un périmètre d'excellence « recherche », constitué en particulier de LABEX
- d'un périmètre d'excellence FTLV, constitué en particulier de masters communs (masters internationaux, masters bi ou pluri disciplinaires) portés notamment par les Labex, de parcours « d'excellence » (licence), de l'international Graduate School, ...
- de priorités stratégiques dans les champs de la recherche, de la FTLV, du partenariat avec le monde économique et social.

La gouvernance doit assurer cette synergie du programme IDEX et de l'université de Lille. Elle pourrait par exemple s'organiser autour

- D'un conseil de gestion de l'IDEX avec un directoire et un délégué général de l'IDEX. Ce conseil de gestion définit des priorités, met en œuvre en organisant les appels à projets ou les contrats d'objectifs et de moyens, évalue. Il est composé

des principaux contributeurs à l'IDEX : université de Lille, autres universités, autres établissements, organismes de recherche, pôles de compétitivité, collectivités, Etat.

- D'un CA de l'université de Lille qui approuve les orientations stratégiques et qui attribue des moyens. Il sollicite pour cela l'avis du conseil stratégique (projets et réalisations) et pour les domaines concernés le CS commun ou le Sénat.

Projet de délibération.

Le CA de l'université de Lille 1, 2 ou 3 approuve les principales orientations de la note d'orientation stratégique commune aux trois universités Lille 1, Lille 2 et Lille 3 et présentée simultanément dans leurs conseils. Il approuve en particulier la démarche de création d'une université de Lille selon un mode fédéral. Il approuve une démarche de construction d'un projet commun de l'université de Lille mobilisant, en particulier dans le cadre de groupes de travail, l'ensemble des acteurs des établissements. Il donne mandat au Président de l'université Lille 1 (2 ou 3) pour conduire cette stratégie, en concertation, avec les deux autres présidents et leurs établissements.

Annexe

Cette annexe propose des exemples de groupe de travail à mettre en œuvre pour définir le projet de l'université de Lille. La liste définitive de ces groupes sera déterminée en commun.

Thème	Questions à aborder (y compris en posant des jalons et des cibles)
Gouvernance	Structuration de l'université Organisation des conseils
Recherche	Structuration de la recherche Définition d'une politique de l'émergence Définition d'une politique commune d'allocation de moyens
FTLV	
Améliorations <i>du point de vue de l'étudiant</i> , lisibilité des formations, simplifications des parcours	Identifier les formations incomplètes (exemple histoire / géographie – bio/santé (y compris psycho) mais aussi les associations fortes (type math/philo – ou, plus innovant encore, « visual studies ») Harmoniser les règles (compensation / capitalisation ...) et favoriser les passerelles (penser à des projets « pluridisciplinaires » ou du moins à finalités variées – par exemple quel cursus pour un étudiant qui s'inscrit en psycho pour devenir professeur des écoles, ou en sciences du langage pour préparer à l'orthophonie)
Mise en place de filières type « + »	En licence, public type CPGE (dans le cadre « nouvelle licence » En master, des master directement liés aux labex proposés (labellisés ou non, ce sont des axes forts identifiés dans les établissements) mais aussi des master + « émergents » liés à des priorités des établissements (fixer des critères pour ce type de master – insertion + innovation + équipe de recherche au moins A + <i>capacité constatée d'attractivité</i>) il ne s'agit pas de labelliser des formations existantes mais de donner une stratégie LU aux formations, de ce point de vue intégrer l'alternance « monde de l'entreprise/université »

	<p>dans le cadre d'un modèle FTLV</p> <p>IGS (développer l'idée du chercheur-manager – de la place de la recherche dans la décision)</p>
Innovation pédagogique, enseignement numérique	<p>Inventaire des bonnes pratiques et des outils disponibles</p> <p>Création d'un Service Universitaire Pédagogique (service de coordination et de gestion d'appui à la formation et aux innovations) identifié et adapté à chaque établissement, avec mise en commun du pilotage stratégique</p> <p>Evaluation commune de l'enseignement « hors présentiel »</p>
RI	Une pratique existe, à prolonger – fixer des axes prioritaires et les leviers dont nous disposons pour les activer,
Services	
Scolarité	<p>Accueil / services d'orientation</p> <p>Passerelles</p> <p>Globalement des services de proximité maintenu avec une capacité d'informer sur la totalité du périmètre LU, singulièrement les points de passage d'une formation à l'autre, d'un site à l'autre</p>
Systèmes d'information	<p>Identification / Mise en harmonie des applications (base AMUE)</p> <p>Pilotage partagé des outils de gestion</p> <p>Système d'information partagé et un outil efficient de transparence et d'aide à la décision</p> <p>Approche commune des problématiques de sauvegarde</p> <p>Puissance de calcul</p>
Documentation	<p>Avec les responsables des SCD + doc électronique</p> <p>Lien avec la problématique « learning centre »</p>
Vie univ / étudiante / vie de campus	Avec CROUS / + services à l'étudiant – sport, culture, événements

GRH	<p>Gestion partagée de la paie (winpaie ?)</p> <p>Formation continue des personnels</p> <p>Gestion commune des dossiers « sociaux » (aide sociale, accidents du travail, dossiers de retraite)</p>
GRH IATOS	<p>Gestion commune des concours (y compris préparations)</p> <p>Bourse aux emplois commune</p> <p>Réflexion et mise en perspectives communes des régimes indemnitaires et des obligations de service (RTT notamment)</p>
GRH EC	<p>Mise en commun des principes de gestion de carrière des EC</p> <p>Définition de critères partagés (par exemple PES)</p> <p>Vers une évaluation commune pour le référentiel des tâches</p>