

STRATEGIE RESSOURCES HUMAINES PSL

Vision 2018-2030

« HR Policy in all their components » / « Common HR process »

Projet février 2021

Les acteurs de PSL bâtissent une université sur un modèle spécifique dans le cadre national. En termes de ressources humaines, comme dans les autres domaines, il s'agit d'un défi à plusieurs titres puisqu'il s'agit de créer, dans un délai court à l'échelle universitaire, une communauté et un environnement de gestion partagé entre des établissements parfois multiséculaires. PSL relève ce défi avec la conviction que sa principale richesse est le talent, l'expérience et l'investissement de ses équipes : les ressources humaines sont la principale condition de l'excellence visée par l'Université intégrée.

Dans ce cadre, la stratégie de ressources humaines repose d'abord sur plusieurs principes relatifs à l'efficacité de l'organisation :

- PSL ne se substitue pas aux établissements dans la gestion de leurs personnels, il n'a pas vocation à en devenir l'employeur ;
- L'organisation des ressources humaines est fondée sur la subsidiarité ;
- L'implication des organismes de recherche est centrale ;
- Beaucoup de domaines administratifs sont ou pourraient être concernés par une mutualisation des moyens humains, elle ne se traduit pas pour autant par une centralisation, les services sont, à chaque fois que cela est possible, portés par un établissement-composante pour la communauté ;
- On ne parle pas des personnels employés par l'Université PSL ?

PSL entend réduire la trop grande séparation entre les corps académiques et administratifs dans son organisation, la gestion de projets et celle des services.

Elle vise également à faire prévaloir des valeurs communes qui traduisent la responsabilité sociale de PSL en termes de ressources humaines :

- Respect de l'égalité Femme Homme,
- Promotion de la diversité sous toutes ses formes : origine sociale, nationalité, handicap ;
- Recherche de la qualité de vie au travail (QVT) dans toutes ses composantes ;
- Adaptation des compétences face aux mutations du champ d'activité, développement des compétences afin de favoriser les projets professionnels et les évolutions de carrière ;
- Promotion des dispositifs inclusifs afin d'offrir à tous des possibilités de participer à la vie de l'Université et au développement de son projet.

La stratégie déployée traduit enfin des objectifs spécifiques :

- Internationalisation de l'Université ;
- Digitalisation de l'activité ;
- Innovation dans tous les domaines ;
- Culture du service à l'ensemble des étudiants.

Favoriser l'éclosion d'un environnement de ressources humaines d'excellence implique de décliner opérationnellement trois dimensions. Dans le cadre d'une compétition internationale accrue, cela signifie :

- Un recrutement capable d'attirer, de recruter et de retenir les meilleurs (A) ;
- Une gestion orientée vers les objectifs stratégiques des métiers et vers la qualité de vie professionnelle (B) ;
- Une formation permettant d'adapter les compétences et de développer les talents (C).

A) LE RECRUTEMENT : ATTIRER, RECRUTER, RETENIR LES MEILLEURS

Pour construire une université de rang mondial, PSL doit attirer, recruter et retenir les meilleurs talents que ce soit dans le domaine académique ou dans celui de l'administration. Que le recrutement soit effectué directement par l'Université ou par l'intermédiaire de ses composantes, la présidence est garante des objectifs définis collégialement, des valeurs communes et du respect de procédures rigoureuses de sélection en relations avec les organismes de recherche.

Les orientations communes :

Internationalisation : Une attention particulière doit être accordée à l'internationalisation des équipes au sein de l'Université, principalement dans le domaine académique. Par exemple, un objectif de 25% d'enseignants-chercheurs recrutés à l'étranger est atteignable d'ici 2024. Il s'agit en soi moins d'un quota (qui ne pourrait se substituer aux critères académiques) que de l'expression d'une ambition claire : continuer à peser, à l'échéance de quelques décennies, dans une course à la découverte scientifique et à l'innovation technologique qui est devenue mondiale.

Pour atteindre un tel objectif, il convient d'améliorer la visibilité des postes ouverts au recrutement au sein de l'Université PSL, en France et à l'international. Pour cela, la conférence RH 2020 a mis l'accent sur la :

Promotion de la diversité : PSL entend être une université diverse, ouverte à la dimension internationale, attentive à la prise en compte du handicap, soucieuse des réalités sociales. PSL a notamment validé lors de sa conférence RH 2019 un schéma pluriannuel handicap promouvant le développement d'actions favorisant le recrutement de personnes en situation de handicap, plusieurs ont été déployées dès 2020.

Mise en oeuvre et promotion de l'égalité femme homme : l'Université doit porter une attention toute particulière à la parité dans ses instances et recrutements. Il ne s'agit pas seulement de respecter la législation, mais d'aller au-delà. Des plans d'actions en matière d'égalité professionnelle femme/homme et de diversité doivent désormais venir compléter les dispositifs en place ou en cours de mise en oeuvre ; ils pourraient se déployer sur le modèle de la mutualisation des actions HRS4R. L'action dans le domaine doit également s'étendre à la gestion et à la formation (cf. supra).;

Labellisation européenne « Human Resources Strategy For Research » : Pour la recherche, le label définit un nouveau standard dont plusieurs principes peuvent être étendus aux recrutements et à la gestion des personnels administratifs (traduction en anglais des documents, accueil, non-discrimination, etc.). PSL a soutenu financièrement l'Institut Curie dès la fin 2016 afin d'initier le processus. La conférence des Ressources Humaines de PSL (conférence RH) a acté un processus de transfert d'ingénierie des trois organismes de recherche partenaires (CNRS, INSERM et INRIA) et de l'Institut Curie vers l'ESPCI, l'ENS, Dauphine et l'établissement PSL dans un premier temps, avant une généralisation à l'ensemble des établissements-composantes. Des comités de pilotage et de projet ont été mis en place aboutissant à l'adoption de 28 actions communes en matière de recrutement, de non-discrimination et d'amélioration de l'environnement de travail des chercheurs et enseignants-chercheurs lors du Conseil d'Administration PSL de juin 2020 ;

Mise en place d'une plateforme commune de recrutement : [PSL Recrutement](#) , permettant de centraliser l'ensemble des offres de postes académiques ou administratifs en un point unique, en français et en anglais, avec la possibilité d'un transfert automatique sur Euraxess des offres en recherche, sur la base d'une maquette de fiche de poste commune ;

Jalon à 2 ans :

- 1) *Généralisation de l'implémentation du label HRS4R, en particulier pour les établissements de la vague 2 ;*
- 2) *Adoption d'une charte pour la diversité et l'égalité femmes/hommes au sein de PSL et co-construction d'un plan d'actions associé, en lien avec le plan égalité professionnelle femme homme (juin 2021) ;*
- 3) *Organisation d'une journée de recrutement dédiée au handicap ;*

Jalon à 5 ans :

- 4) *Conditionnalité des opérations de recrutement communes à l'insertion dans le dispositif HRS4R ;*
- 5) *Tendre vers une proportion de l'ordre de 25% d'internationaux au sein du personnel académique ;*

Personnel académique :

PSL s'est fortement distingué au sein de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (ESR) français en consacrant une part très importante des fonds IDEX au financement de contrats doctoraux. De fait son effort sur fonds propres permet de doubler le financement de l'Etat dans le domaine. L'université, qui a souhaité transférer la gestion de ces contrats à ses composantes, souhaite renforcer le nombre de ses contrats doctoraux. Il s'agira, à la fois, de renégocier la dotation Etat qui est faible au regard du poids relatif dans le potentiel de recherche français (le financement de 15 contrats doctoraux supplémentaires a été obtenu en 2020), mais aussi de financer de nouveaux contrats à travers les projets de recherche (par exemple candidature au cofund SHS et projet de cofund data), les levées de fonds ou la recherche partenariale. PSL souhaite également définir un montant de financement de ses contrats par le secteur privé qui s'appliquerait quel que soit l'entreprise ou l'établissement-composante sauf dérogation discutée en directoire. Cette politique doctorale ambitieuse profitera de l'impulsion créée par les Programmes Gradués PSL, par lesquels l'ensemble des contrats seront désormais attribués, et articulera plus clairement le financement de contrats aux priorités stratégiques de l'Université.

Ces mêmes moyens doivent permettre de financer sur ressources nouvelles des packages financiers (déménagement, installation, conditions financières, environnement) capables d'attirer ou de faire revenir les meilleurs chercheurs. Plusieurs établissements ont démontré leur capacité à rivaliser avec les établissements internationaux les plus prestigieux, PSL pourrait intervenir pour co-financer les recrutements lorsque cela serait nécessaire.

L'établissement PSL n'a pas pour vocation de se doter d'un corps enseignant permanent propre en sus de celui de ses établissements. L'université peut néanmoins recruter pour le développement des formations qu'elle pilote directement comme le CPES.

L'évaluation des actions de PSL a démontré le succès de plusieurs programmes qui doivent être pérennisés et développés. Le soutien aux chercheurs en début de carrière est essentiel pour PSL, le dispositif « Jeunes équipes » a démontré son efficacité (taux de succès aux ERC de près de 75%). L'attractivité pour les excellents chercheurs au niveau *mid-career* doit être renforcée sous la forme d'opérations communes de recrutement (sur le modèle des opérations ayant concerné Lydéric Bocquet ou Christian Serre).

Lancée en juillet 2017, la conférence RH a notamment pour fonction de recommander une allocation des postes sur le périmètre de l'Université. Un directoire dédié en fixe désormais le nombre et la répartition. Cette allocation des moyens RH est déterminée en lien avec la stratégie de l'Université et le budget. La conférence RH 2019 a acté le principe d'une programmation pluriannuelle des recrutements modifiée : au lieu de s'appuyer sur la campagne de recrutement, elle s'appuie désormais sur les Programmes Gradués de l'Université PSL, afin d'établir un tableau prospectif à trois ans des priorités en matière de recrutement par grande thématique de recherche : domaines dans lesquels l'université prévoit des créations de postes, ceux pour lesquels est prévu le remplacement des départs et ceux pour lesquels les départs ne sont pas compensés.

Le lancement de la démarche de labellisation HRS4R au sein de l'Université PSL en janvier 2019 et la mise en place d'un comité de pilotage dédié tant au niveau de PSL que de chaque établissement inscrit dans le processus a de nombreux impacts sur la politique RH académique de l'Université PSL et de ses établissements-composantes. Toutes tendront à renforcer le principe d'un recrutement ouvert, transparent et fondé sur le mérite. La Charte de recrutement académique de PSL permet de rappeler les grands principes de non-discrimination et d'éthique qui garantissent son exemplarité en la matière. Le déploiement du dispositif d'observateur au sein des organes de recrutement favorise notamment l'équilibre entre les sexes et l'analyse objective des candidatures. Par ailleurs, PSL va développer sa visibilité à l'international à travers des mois d'invitation de professeurs / chercheurs internationaux.

Ces « *PSL visiting fellows* » seront alloués chaque année sur la base d'une mutualisation d'une partie des mois d'invitation des établissements-composantes.

Les conférences RH 2018, 2019 et 2020 ont permis à PSL de :

- Etablir un premier tableau prospectif à 3 ans des perspectives de recrutement par programme gradué afin de traduire les stratégies de recherche et de formation ;
- Adopter la charte du recrutement académique PSL, affirmant l'engagement de l'Université PSL en matière de non-discrimination, de transparence et d'ouverture et la mise en œuvre de dispositifs associés tels que les observateurs au sein des comités de recrutement ;
- Lancer la démarche HRS4R de l'Université ;
- Mener un travail de réflexion commun autour des critères de sélection et des maquettes d'offre de recrutement aboutissant au lancement du site PSL Recrutement en juin 2020 ;

- Se doter d'un dispositif de *mois d'invitation PSL de professeurs internationaux* "Visiting Fellows".

Jalon à 2 ans :

- 6) *Renégocier le nombre de contrats doctoraux financés par l'Etat ;*
- 7) *Parvenir à assumer l'évolution du montant de la rémunération des contrats doctoraux pour les contrats financés sur fonds propres ;*
- 8) *En lien avec le comité recherche formation, mettre en œuvre le dispositif d'observateur et le suivi statistique F/H au sein des comités de recrutement des établissements composantes;*

Jalon à 6 ans :

- 9) *Augmenter le nombre de contrats doctoraux sur ressources propres (hors IDEX) ;*
- 10) *Définir et suivre une programmation pluriannuelle des recrutements académiques ;*
- 11) *Créer un fonds d'intervention de soutien au recrutement (package financier et environnement).*

B) LA GESTION : UNE ORGANISATION SUBSIDIAIRE, UN MANAGEMENT INCLUSIF

Les orientations communes :

Il appartient à PSL de créer une communauté et les conditions de management qui permettent, à tous les niveaux, de créer de réelles occasions de s'engager dans le fonctionnement de l'Université et la vie du campus. Il s'agit d'une question centrale pour le bien-être des salariés.

PSL associe les personnels à ses évolutions et à ses décisions, elle reconnaît et valorise les apports de chacun à son projet. Le management de PSL repose sur la participation, l'innovation et la qualité. L'université veille à l'association étroite des personnels administratifs et académiques au service de ses publics.

Dans ce cadre, la mise à disposition d'outils collaboratifs et plus globalement d'un Espace Numérique de Travail (ENT) commun est indispensable pour renforcer le sentiment de communauté, favoriser les échanges et le travail collaboratif, améliorer la diffusion de l'information auprès des personnels. Un projet est actuellement déployé par deux établissements pilotes appuyés par l'université, Chimie et Dauphine, qui combine informations et outils propres à chaque établissement-composante et contenus de l'Université PSL.

L'université ne recherche pas l'unification des statuts des personnels (qu'ils soient académiques ou administratifs) : d'une façon générale, la gestion des personnels est l'affaire des établissements. Elle intervient cependant sur un certain nombre de champs notamment à travers ses services.

L'Université PSL n'a pas vocation à devenir tutelle des unités mixte de recherche, mais l'amélioration de la coordination avec les trois organismes de recherche qui la soutiennent (CNRS, INRIA et INSERM) est un objectif important de gestion des personnels qui concourent à son rayonnement scientifique.

Personnel administratif :

L'organisation des services : on distingue trois types de services au sein de PSL : les services de la gouvernance (présidence et instances), les services de l'Université qui sont des services mutualisés (SMS) portés directement ou par les établissements pour la communauté, les services des

établissements.

Les personnels administratifs relèvent très majoritairement des composantes.

Les services de l'Université : PSL a choisi depuis 2016 d'appuyer son action sur la structuration de services propres. Pour réussir son intégration, l'Université a besoin de construire en transversal des fonctions de support et d'appui. Le processus repose sur une logique de subsidiarité et de complémentarité : identification d'une fonction, d'un métier, d'un besoin que le niveau de l'Université peut mieux assurer que les établissements isolément ; choix d'un établissement porteur – et des établissements qui profitent de la création du service concerné et mettent à disposition une fraction significative du temps de certains de leurs personnels, sur une base volontaire d'une équipe à affecter dans le service concerné.

Sur le principe des unités mixtes entre les organismes de recherche et des universités, les personnels qui rejoignent les services mutualisés support (SMS) ou les plateformes communes de services gardent leur employeur d'origine tout en étant placés sous l'autorité fonctionnelle du responsable du service.

Quatre services mutualisés pilotes ont été lancés en janvier 2018 ; leur périmètre et leur organisation sont à géométrie variable :

- Pôle PETREL de gestion des retraites (porté par Chimie ParisTech) pour l'ensemble des personnels publics sous tutelle du MESRI. Le processus a été lancé à la fin du 1^{er} semestre 2017, pour une mise en œuvre opérationnelle à partir de septembre 2018 ;
- Ecole interne (portée par Dauphine) pour la formation collective des personnels ainsi que pour des formations spécifiques (cf. C) ;
- Appui aux contrats (SAAP porté par l'ENS) afin de coordonner et mutualiser la veille, la détection, l'information et la formation aux appels à projets ;
- Systèmes d'information dans un premier périmètre de quatre établissements afin de permettre une totale convergence à deux ans et la coordination de plateformes de services (ERP ou CRM par exemple) pour une communauté plus large.

Quatre autres services ont été entérinés par la conférence RH 2018 dans le domaine de la vie étudiante grâce au transfert de la contribution à la vie étudiante et de campus (CVEC) perçue par les établissements à PSL :

- Logement (porté par Dauphine) ;
- Sport (porté par Dauphine) ;
- Prévention et orientation psychologique (porté par l'ENS) ;
Accueil des étudiants internationaux (porté par PSL EP).

Les évolutions du service interuniversitaire de santé (SIUMPPS) de l'Université de Paris, ont amené PSL à créer à la rentrée 2020 un service de santé étudiante incluant une présence renforcée de médecin, infirmières, psychologues et psychiatres sur deux sites (Montagne Sainte Geneviève et Dauphine) ainsi que l'accès gratuit pour tous les étudiants à un service de téléconsultation (Qare).

Les services de l'Université seront développés progressivement : une première étape de trois ans (2018 à 2020) a consisté à installer les premiers pilotes et à étendre le dispositif à d'autres secteurs afin d'évaluer les dispositifs et de définir des modèles types avant leur généralisation (objectif à 6 ans).

Plusieurs secteurs peuvent permettre une mutualisation de fonctions support : c'est le cas de l'ingénierie pédagogique, des services de santé de prévention, des équipes technico-fonctionnelles des plateformes de systèmes d'information (SIRH, office 365, SIFAC...) dans le cadre du plan de convergence informatique co-financé par l'AAP IDEES. La convergence vers un outil et un référentiel commun en termes de SIRH est une priorité affichée.

La création d'un centre de langue mutualisé sera mis à l'étude.

Une réorganisation du SMS dédié à l'appui aux appel à projet (SAAP) est à l'étude et devrait bénéficier de financements de l'AAP IDEES afin de parvenir à un modèle économique permettant de financer son développement. Cette réorganisation est liée à l'étude de la création d'un autre SMS (ou d'un SMS regroupant les deux domaines) dédié à la recherche partenariale afin de profiter des évolutions d'Armines.

Parallèlement, PSL développe les emplois mutualisés, c'est-à-dire co-financés par des établissements, pour des plateformes de services ou de développement d'outils (recrutement des étudiants, cartographie de la recherche, juriste, opérationnel SI fonctions support ...). Par ailleurs, PSL encourage les postes partagés selon les opportunités (le poste de DSI est aujourd'hui partagé entre la FCS PSL et Chimie ParisTech).

Jalon à 2 ans :

- 14) Création du centre d'excellence pédagogique de PSL ;*
- 15) Etude sur la mutualisation d'un centre de langue et de la mutualisation de recrutements dans le domaine*
- 16) Evolution du SAAP et étude de l'opportunité d'un SMS dédié à la recherche partenariale ;*
- 17) Développement de services mutualisées ou d'équipes technico-fonctionnelles mutualisées, d'emplois mutualisés ou de postes partagés ;*
- 18) Etude de l'opportunité de la mutualisation de services de santé de prévention, à destination des personnels ;*

Jalon à 6 ans :

- 19) Extension des dispositifs efficaces pour la mutualisation des fonctions support ;*

Personnels Académiques :

Intégrité scientifique : PSL a adopté fin 2018, suite à sa conférence RH, une charte d'intégrité scientifique. Un référent est en charge de veiller à son respect, en lien avec les référents de ses membres, et de définir avec le Sénat académique, les actions de sensibilisation, de formation dans le domaine. Le Comité de Déontologie a été créé en 2020 et commence ses travaux.

Soutien et appui aux enseignants-chercheurs : PSL souhaite renforcer les moyens consacrés au soutien administratif de ses enseignants-chercheurs : les laboratoires souffrent d'une sous dotation de postes d'IT. La mutualisation de certains services peut être une solution (cf. création d'un SMS d'appui aux contrats).

Plus globalement, PSL a entamé un travail d'optimisation de la gestion dans le cadre de la création des Programmes Gradués : l'absorption de la FPGG ou la mise en place des deux EUR obtenues en 2017, permettent de tester des modes d'organisation et d'identifier un potentiel de mutualisation dans l'organisation des laboratoires d'excellence (Labex), IRIS, institut de convergence et nouveaux masters, etc. A six ans, l'objectif est de disposer d'une organisation optimisée à l'échelle de l'Université autour de ses programmes gradués.

Services d'enseignement : l'Université va développer les services d'enseignement pour les chercheurs. Cette démarche doit être développée pour les jeunes chercheurs recrutés afin de soutenir la stratégie de PSL dont une des spécificités est de proposer une offre de formation par, à et pour la recherche.

L'ensemble des 43 chercheurs recrutés en 2017 par le CNRS pour les établissements de PSL ont bénéficié d'une PEDR.

Par ailleurs, la constitution des programmes gradués s'appuiera sur des « professeurs attachés ». L'ENS a développé un dispositif avec le CNRS et l'INRIA dit de « professeurs attachés » qui, en contrepartie d'un complément de salaire, participent activement aux enseignements et à l'encadrement des formations. La Conférence RH 2019 a voté les modalités de mise en œuvre du dispositif au sein de l'Université PSL, par le biais des programmes gradués.

Le service d'accueil international (welcome desk) labellisé EURAXESS en 2020, assurera une aide aux enseignants chercheurs internationaux dans leurs démarches administratives et d'installation, leur proposera des activités culturelles et des cours de Français Langue Etrangère (Démarche HRS4R). Le service s'appuiera sur le *welcome desk* étudiant de PSL, qu'il vient compléter et renforcer, sur le recrutement d'un chargé d'accompagnement des Chercheurs Internationaux et sur le réseau EURAXESS.

Jalon à 2 ans :

- 20) Renforcement des moyens du SAAP et de la mutualisation du domaine ;
- 21) Mutualisation de postes de gestion des EUR / Labex... ;
- 22) Renforcement du service d'accueil des personnels internationaux de l'Université PSL ;
- 23) Déploiement et développement du dispositif de « professeurs et maîtres de conférences attachés » à l'ensemble du site, passage de 50 postes à 80 à 100 postes ;

Jalon à 6 ans :

- 24) Disposer d'une gestion optimisée pour l'ensemble des Graduate Programs

Pilotage / indicateurs :

L'Université recherche la convergence ou l'interopérabilité de ses outils de gestion des ressources humaines (SIRH). Si certains établissements bénéficient d'indicateurs, une démarche commune manque encore pour disposer d'outils d'analyse et de décision. L'objectif est de parvenir à des indicateurs au niveau de l'Université à 6 ans pour les grands agrégats (Budget consolidé, Effectifs, Masse salariale, GVT, pyramide des âges...). Une direction qualité et pilotage doit être créée en 2021 afin de coordonner les efforts des composantes dans le domaine.

Ce projet s'inscrit dans un plan général de convergence des systèmes d'information intégré à l'appel à projet IDÉES. PSL a notamment lancé en 2019 une étude de généralisation d'un système commun de SI finances pour s'interconnecter avec la suite logicielle SI Labo annoncée pour le début de l'année 2021 et la majorité des établissements ont choisi d'évoluer vers un SIRH commun. Dans les deux cas, PSL va travailler en 2021 à développer des référentiels et des indicateurs communs avant de mutualiser des ressources technico-fonctionnelles communes.

D'une façon générale, les services de l'établissement PSL sont en charge de l'évaluation, de la production de statistiques et des outils de pilotage au niveau du site. Le système reposera sur des référents au sein des établissements, des outils communs ou interopérables et un service dédié.

Jalon à 2 ans :

- 25) Création d'une direction qualité et pilotage ;
- 26) Développement de la cellule classements ;
- 27) Définition d'un référentiel commun en matière de SIRH ;

Jalon à 6 ans :

28) *Convergence ou interopérabilité des SIRH, déploiement CRM et ERP commun ou interopérable ;*

29) *Indicateurs décisionnels au niveau du site.*

C) LA FORMATION DES PERSONNELS

La formation est au cœur de la stratégie de l'Université PSL : elle permet d'améliorer la performance collective, de retenir les meilleurs tant académiques qu'administratifs en leur donnant des perspectives, de permettre le développement des capacités des collaborateurs afin de réaliser leur potentiel.

Dans le contexte d'intenses changements que vit l'enseignement supérieur et notamment ceux liés à la compétition internationale, la formation doit permettre l'adaptation et l'anticipation, l'amélioration des compétences et le soutien aux potentiels et aux projets.

Objectifs communs :

La formation au sein de l'Université vise le développement professionnel et personnel de ses collaborateurs. Il s'agit d'une des responsabilités principales des établissements employeurs qui ont choisi d'agir dans une cadre largement mutualisé.

Elle revêt ensuite une dimension stratégique par l'appui qu'elle doit apporter aux objectifs. A ce titre, PSL s'est dotée en janvier 2018 d'un plan stratégique de formation comportant trois axes prioritaires, décliné chaque année en actions et programmes de formation :

1/ Contribuer au développement de PSL en tant qu'acteur de rang mondial

- Formation en anglais et en français langue étrangère : L'internationalisation visée impose un effort beaucoup plus structurel avec un éventail d'outils. Chaque service doit compter au moins une personne capable d'interagir en anglais avec ses usagers. Des cours hebdomadaires d'anglais professionnel) et des ateliers d'approfondissement de l'anglais scientifique sont proposés depuis octobre 2018 pour contribuer à l'atteinte de cet objectif. L'offre de cours de FLE proposée par le *Welcome Desk* est par ailleurs accessible aux personnels depuis septembre 2019 ;
- Accès à l'apprentissage des langues rares avec l'ILARA

2 / Professionnaliser et développer les compétences métiers en favorisant la Qualité de Vie au Travail

- Accompagner les évolutions liées à la crise sanitaire : télétravail et travail à distance, transformation pédagogique, usage des outils collaboratifs, prévention des risques
- Management et leadership : un parcours certifiant en management est désormais proposé et l'offre en matière de management a été enrichie et de nouveaux parcours professionnalisants

sont à l'étude ;

- Numérisation de l'activité et conséquences dans les domaines d'activité de la digitalisation (enseignement, recherche, gestion, services, sécurité...);
- Professionnalisation et développement personnel : l'ensemble des personnels des établissements membre de l'Ecole interne PSL ont accès à la plateforme de contenu de formation numérique *Linkedin Learning* depuis mai 2019. Ce dispositif d'apprentissage à distance vient en complément des nombreuses formations proposées tout au long de l'année, en lien avec les réseaux métiers de PSL, il s'est développé dans le contexte de crise sanitaire et de travail à distance massif.
- Proposer des actions de sensibilisation pour une université responsable : transition écologique, prévention du sexisme, sobriété numérique, éthique...

3/ Développer une offre de formation à destination des chercheurs, enseignants chercheurs et enseignants afin de favoriser la qualité pédagogique et l'excellence de la recherche

- Dans le cadre de l'évolution réglementaire du statut des maîtres de conférences stagiaire et à la nouvelle obligation de formation à la pédagogie de 32h pour ceux-ci, un programme de formation dédié est proposé depuis la rentrée 2018. Celui-ci est ouvert à tous les enseignants et doctorants de PSL, y compris les vacataires ;
- En 2020, la crise sanitaire et la réussite à l'appel à projet Hybridation a provoqué une refonte et un développement de cette offre afin de s'adapter aux besoins des enseignants en matière de transformation pédagogique et d'adaptation aux nouveaux outils numériques d'appui à l'enseignement ;
- Accompagner la mise en œuvre du plan d'action HRS4R (*Human Resources Strategy for Researchers*)

A six ans, la planification de la formation doit permettre la réorientation de postes vers de nouveaux besoins et métiers de l'enseignement supérieur lorsque des gains de productivité peuvent être atteints par la numérisation par exemple.

Ecole interne :

La formation est clairement un domaine mutualisé dans le cadre de l'Université. L'offre de l'Ecole Interne est complétée par celle du Collège doctoral à destination des doctorants.: La conférence RH de PSL a créé une école interne sous la forme d'un service mutualisé porté par Dauphine auquel été transféré 50 % des budgets de formation des établissements membres du SMS. Ce service est en charge de la définition du plan stratégique de formation collective, de sa déclinaison en plan annuel de formation pour l'ensemble des établissements membres et de la mise en œuvre opérationnelle des formations. L'école interne mettra également en place des formations spécifiques (elle a déjà lancé le programme « Trajectoires » destiné à retenir ou à développer les compétences des hauts potentiels académiques et administratifs).

L'organisation au niveau de l'Université de la formation collective permet d'offrir une gamme d'actions beaucoup plus large (le nombre permettant l'ouverture de formations qui n'auraient pas pu l'être par un établissement seul) et de grande qualité, des gains de productivité et de contribuer puissamment à la création de la communauté PSL par brassage des stagiaires.

Elle doit également, à court terme, participer à la dynamique de création des SMS en rationalisant leur mode de construction et de gestion (et en démultipliant les personnes en capacité de former les agents

des futurs services). Elle accompagne enfin l'Université PSL dans le déploiement de certains de ces projets structurants, en lien avec les acteurs concernés : démarche HRS4R, politique Sciences Ouvertes, plan égalité professionnelle par exemple.

Dans le cadre des plans d'action HRS4R, plusieurs actions et dispositifs à destination des personnels académiques seront mis en œuvre, suite à la conférence RH 2019. Notamment :

- Mise en place d'un dispositif de mentorat pour les jeunes chercheurs, enseignants et enseignants-chercheurs ;
- Déploiement d'ateliers gestion de carrière ;
- Sensibilisation des membres d'organes ou comités de recrutement aux biais cognitifs de sélection.

Centre d'Excellence Pédagogique (CEP) :

Le Centre d'Excellence Pédagogique de l'Université PSL a vocation à venir renforcer l'action collective en matière d'appui à la transformation pédagogique et numérique menée par le biais de l'Ecole interne en proposant un accompagnement individualisé des enseignants dans leur pratique via une équipe d'ingénieurs pédagogiques renforcée.

Jalon à 2 ans :

- 30) déclinaison annuelle du plan de formation collective ;*
- 31) Etoffer et diversifier l'offre de formation en langues à destination des personnels ;*
- 32) Accompagner les évolutions liées à la crise sanitaire et à ses suites, en particulier le déploiement du télétravail et du travail à distance, l'usage des outils collaboratifs, la transformation numérique ;*
- 33) Favoriser et développer l'usage de LinkedIn Learning par les personnels, en complément de l'offre présentielle et distancielle de formation ;*
- 34) Développer l'offre de formation en matière d'innovation pédagogique et d'usage des outils numériques, via la formation collective (Ecole interne PSL), l'échange entre pairs et l'accompagnement individualisé (Centre d'excellence pédagogique) ;*
- 35) Renforcer l'offre de formation à destination des chercheurs, enseignants et enseignants-chercheurs (notamment, dans le cadre d'HRS4R : mise en place d'ateliers gestion de carrière, sensibilisation aux biais cognitifs) ;*
- 36) Elaborer et mettre en place le dispositif de mentorat PSL.*

Jalons à 6 ans :

- 37) Une personne capable d'interagir en anglais dans chaque service ;*

CONCLUSION :

La stratégie RH fait l'objet d'un vote formel par le CA chaque année. Elle est évaluée notamment à travers la conférence RH de PSL avant d'être proposée au Conseil d'administration de l'Université.