

**GÉRER  
LES RESSOURCES HUMAINES  
DANS LES UNIVERSITÉS**



**LES DOSSIERS DE L'AGENCE**

**GÉRER  
LES RESSOURCES HUMAINES  
DANS LES UNIVERSITÉS**



AGENCE DE MODERNISATION  
DES UNIVERSITÉS  
ET DES ÉTABLISSEMENTS

**JANVIER 2001**

# AVANT-PROPOS

La déconcentration est depuis quelques années l'une des orientations fortes de la politique du Ministère. Parallèlement, les Universités ont adhéré au management par projet, en explorant de plus en plus leurs marges d'autonomie, pour un exercice approfondi de leurs responsabilités. Dans ce double mouvement, la question de la gestion des ressources humaines a progressivement émergé comme une des préoccupations centrales, tant du Ministère que des établissements.

L'Agence de modernisation en a fait l'un de ses thèmes de réflexion et, pour aborder ce sujet, elle a mis en place un comité de domaine réunissant deux présidents en exercice, un ancien président, deux secrétaires généraux d'université, des vice-présidents, des gestionnaires de GRH, des représentants des administrations centrales, ainsi que des collaborateurs de la CPU et de l'AMU. Une douzaine de réunions de travail, quelques unes avec l'appui de Gemini-Consulting, des rencontres, des échanges d'expériences d'universités, l'apport de spécialistes des collectivités ont permis ainsi de balayer la question, d'en mesurer la complexité, mais aussi d'en simplifier l'approche afin d'en faciliter l'appropriation par les établissements.

Ce dossier rend compte de cette exploration. Le premier texte qu'il propose – *De la gestion des personnes à la gestion des ressources humaines, quelle valeur ajoutée ?* –, déjà diffusé dans la communauté, a été soumis, amendé, validé par la Commission des moyens, puis voté en séance plénière de la CPU. Il a donc constitué le guide de la réflexion, le cahier des charges du comité. Les trois autres notes balayaient les trois champs principaux de la gestion de la ressource humaine :

- la gestion des personnes et des carrières : c'est le volet humain de la démarche parce qu'il met l'individu au cœur du dialogue ;
- la gestion des compétences : c'est la nécessaire réflexion sur les métiers, sur leur évolution et sur la formation ;
- enfin, la gestion de la ressource « emplois » : c'est l'approche qui, sur le terrain de la fonctionnalité, prend place dans la prospective de l'établissement.

Ces trois notes stratégiques ne constituent évidemment pas l'expression aboutie, parfaite ou définitive, du groupe de travail. Elles ne sont en rien la parole officielle de la CPU, de l'Agence ou de l'administration centrale. Elles sont simplement destinées aux établissements qui souhaiteraient rationaliser la mise en place de leur GRH et nourrir leur réflexion interne à partir d'un texte de base.

Pour tester la capacité de ces notes à guider la réflexion des acteurs, un séminaire a été organisé le 23 juin 2000. Il a réuni des représentants des universités, des IUFM ou de l'administration centrale, et fourni un premier retour dont il est tenu compte ici.

**N**ombreuses sont les expériences de GRH conduites par les établissements. Depuis deux ans, celles-ci ont fait l'objet d'échanges dans le cadre de séminaires dont on trouvera le compte rendu sur le Web de l'Agence.

Ces expériences montrent que, pour une université, la mise en place d'une politique de GRH n'est pas un impossible objectif, pour peu que le projet soit politiquement piloté, qu'il s'exprime dans la durée, et que l'ensemble des personnels s'en approprie la méthode. L'utilisation du calendrier universitaire, la mise en place du projet, l'opportunité d'un plan de formation, une réflexion sur les promotions sont autant d'« entrées possibles » à la gestion de la ressource humaine. À condition que le pragmatisme et la recherche d'objectifs réalisables président à la démarche. À une autre condition toute aussi essentielle : trouver la place et déterminer le rôle de l'encadrement dans le processus. Le comité a récemment publié un ensemble de propositions sur le sujet.

**E**nfin, comment parler de ressources humaines sans évoquer la « ressource enseignante » ? L'accélération de la connaissance, le renouvellement des disciplines, l'irruption des TIC dans la pédagogie, l'évolution de la demande de formation, la nécessaire relève des générations feront de ce problème l'un des défis de l'université de demain. La question n'est pas abordée ici. Elle a fait l'objet d'échanges d'expériences qui seront publiés et qui prouvent que certains établissements ont déjà considérablement avancé leur réflexion et leur pratique.

Autant dire que ce fascicule n'a pas la prétention de l'exhaustivité. Il a simplement pour objet de « livrer » des notes, des guides de travail, pour aider nos universités à formuler « leurs projets de GRH », leurs outils du dialogue social et améliorer par là même l'exercice de leur autonomie. Y ont contribué des acteurs venant de plusieurs horizons du monde universitaire et de l'administration centrale dont je tiens à saluer la qualité de l'apport, l'engagement et la fidélité.

Claude LAUGENIE,  
ancien président de la Commission des moyens,  
président du Comité de domaine sur la GRH.



# SOMMAIRE

<b>1.</b>	
<b>DE LA GESTION DES PERSONNES À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, QUELLE VALEUR AJOUTÉE ?</b>	<b>9</b>
A. Pré-requis à la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines	11
B. La gestion des emplois	12
C. La gestion des personnes et des carrières	13
D. La gestion des compétences et la formation	13
<b>2.</b>	
<b>LA GESTION DES PERSONNES ET DES CARRIÈRES</b>	<b>17</b>
A. Déclinaison opérationnelle et volontariste des objectifs	20
B. Professionnalisation des processus RH et de leur pilotage	21
C. Transparence des processus locaux de gestion et de décision	22
D. Conclusion et premières pistes d'action	23
<b>3.</b>	
<b>LA GESTION DES COMPÉTENCES</b>	<b>25</b>
A. Afficher la gestion des compétences	28
B. Mettre en place une démarche de type « référentiel des compétences »	30
<b>4.</b>	
<b>LA GESTION DES EMPLOIS</b>	<b>33</b>
A. Décliner le projet d'établissement en politique de l'emploi	35
B. Outiller les établissements et développer leur « culture de gestion »	37
C. Enrichir le dialogue avec l'État	38
D. Conclusion	39
<b>5.</b>	
<b>GLOSSAIRE</b>	<b>41</b>



**PREMIÈRE PARTIE**

**DE LA GESTION DES PERSONNES  
À LA GESTION  
DES RESSOURCES HUMAINES,  
QUELLE VALEUR AJOUTÉE ?**



La gestion des ressources humaines (GRH) apparaît depuis quelques années aux responsables de services et d'établissements comme une condition essentielle pour atteindre la qualité dans l'accomplissement de leur mission de service public. Cette importance justifie le rôle stratégique qui lui est reconnu au sein des universités.

Après le secteur privé, il est important de donner à la GRH un contenu adapté au fonctionnement du service public. La politique de déconcentration de la gestion des personnels, initiée dans de nombreux secteurs de l'Etat, et notamment à l'Education nationale, incite les présidents d'université à la mettre en œuvre, alors même que se développent les outils qui en faciliteront la réalisation.

L'enjeu est d'en faire un instrument pérenne, porteur de valeur ajoutée, au service de la politique des responsables d'établissement. En effet, pour une université, et pour tous ceux qui y travaillent, la mise en place d'une gestion des ressources humaines peut avoir une quadruple ambition : plus d'efficacité, plus de transparence, plus d'équité, plus d'humanité.

La GRH s'appuie sur les missions des universités, les traduit en terme d'organisation du travail et de fonctions. Elle fait interagir les statuts et les compétences des acteurs. L'objectif est d'affecter le « bon profil au bon endroit » d'ajuster au mieux, notamment au moyen de fiches fonctions, les besoins de l'institution et les profils des personnes qui y sont affectées, ainsi que l'évaluation qui en découlera.

Cet objectif impose que soient définis quelques pré-requis qui permettront d'en optimiser les effets.

## A. PRÉ-REQUIS À LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES

On peut distinguer quatre grands types de pré-requis qui ne sont d'ailleurs pas complètement spécifiques à la gestion de ressources humaines.

Pour engager un projet de gestion de ressources humaines, il est préférable que :

- ▶ l'établissement l'inscrive dans son projet de développement, en appui à la dynamique que celui-ci imprime aux missions, fonctions et activités. Cette action doit être portée politiquement au plus haut niveau et faire l'objet d'un suivi constant et d'une évaluation spécifique dans le cadre de l'évaluation globale du projet de développement ;
- ▶ les rôles respectifs des « politiques » et des administratifs soient précisés, de telle sorte que les marges d'action respectives apparaissent clairement ;

► l'implication de l'encadrement, c'est-à-dire des relais politiques et administratifs, soit recherchée et entretenue, notamment par la formation. Les diagnostics et les orientations gagnent à être partagés avec les principaux responsables, afin d'assurer la pérennité de la démarche ;

► les modalités de la concertation et du dialogue soient connues de tous les personnels.

La mise en place de ces modalités, dans la concertation avec les personnels, conforte l'ensemble. Au-delà, le dialogue social – que l'on pourrait appeler le développement social – rassemble les règles de vie que se donne la communauté universitaire dans sa dimension collective. L'organisation de la vie au travail au sein des établissements, ouvre de très larges champs aux initiatives locales. On peut notamment évoquer : la politique d'accueil, de modernisation des tâches, d'hygiène et sécurité, d'horaires, de congés, d'organisation du travail, d'évaluation et notation, toutes dispositions qui gagnent à faire l'objet d'une réglementation interne, ainsi bien sûr que tout ce qui relève spécifiquement de l'action sociale et culturelle.

Ces pré-requis n'appellent pas de solutions homogènes. Ils seront traités de façon différente selon les établissements. Ceux-ci ne pourront toutefois pas éluder les questions qu'ils posent.

Le questionnement qu'appellent les quatre pré-requis ouvre la voie aux grands domaines qui caractérisent la GRH :

► la gestion des emplois,

► la gestion des personnes, individuelle et collective, de leurs statuts, de leurs carrières. On n'oubliera pas dans ce cadre, de distinguer spécifiquement la situation des personnels « précaires », d'identifier la nature de cette précarité ainsi que les dispositifs susceptibles de les pérenniser,

► la gestion des compétences et la formation.

Les points de rencontre entre pré-requis et domaines de la GRH permettent de dessiner les contours de politiques de RH adaptées à chaque établissement, à son degré de maturité, à sa capacité d'autonomie et de responsabilité.

## B. LA GESTION DES EMPLOIS

Première richesse d'un établissement, les emplois, d'enseignants chercheurs et d'IATOS sont affectés à la réalisation de ses missions. Pour en optimiser l'apport il est nécessaire de connaître, puis de maîtriser les fonctions et les activités générées par les missions et leur gestion. Les activités varient, croissent ou diminuent, changent de forme. L'ajustement des emplois aux activités est donc nécessaire. L'établissement est appelé à se donner des règles partagées sur l'allocation des ressources humaines ainsi que des règles qui permettront de revoir et d'adapter les emplois, et les compétences aux évolutions des activités.

Au cours des dix années à venir, la gestion des emplois d'enseignants chercheurs va constituer un élément majeur de la GRH en raison du nombre important de départs en retraite. Cette situation

impliquera des redéploiements, des repyramidages, la définition d'une véritable politique de recrutement. Il faudra appréhender les évolutions d'effectifs, l'évolution des savoirs, la prospective des formations et des programmes de recherche, les évolutions technologiques et tous les paramètres permettant de bâtir une gestion prévisionnelle.

Les travaux conduits, en 1993, par la délégation à la modernisation et à la déconcentration ont jeté en interne les bases d'une approche fonctionnelle des allocations d'emplois IATOS, qui pourrait être reprise et développée (généralisation des fiches de postes et/ou de fonction). Cette approche permet au demeurant l'alimentation simplifiée des outils d'enquête nationaux sur la consommation des emplois.

La mise en place d'une politique des emplois suppose que le projet et sa traduction opérationnelle soient clairs et connus, et que les modalités du dialogue et de la concertation en matière de répartition des emplois permettent de partager les orientations retenues.

## C. LA GESTION DES PERSONNES ET DES CARRIÈRES

Elle constitue le socle à partir duquel se construira la GRH. La déconcentration va enrichir la relation de proximité et permettre de délivrer aux usagers un service amélioré. L'objectif est de personnaliser la gestion individuelle et de la conjuguer avec la gestion des carrières. La mise en place des commissions paritaires d'établissement permettra la mise en jeu d'une responsabilité accrue des Présidents sur les modalités de reconnaissance statutaire de leurs personnels IATOS, ainsi qu'elles existent, dans une certaine mesure, pour les personnels enseignants au travers des promotions locales. L'émergence de parités administratives va requérir une attention particulière. Le rythme des évolutions susceptibles d'être proposé, constitue un des éléments de la motivation de l'ensemble des personnels.

La qualité de cette gestion est fonction de l'engagement des personnes relais que constituent l'encadrement politique – notamment les directeurs de composantes – et l'encadrement administratif dans la démarche, et du contenu du dialogue social mis en œuvre.

## D. LA GESTION DES COMPÉTENCES ET LA FORMATION

Elle requiert une définition fine des activités incluant la définition des savoirs, savoir-faire, savoir-être nécessaires à leur prise en charge, dans l'objectif d'atteindre un résultat.

Pour les IATOS, le profilage des emplois, la mise en place de fiches fonctions, la pratique de lettres de mission, l'évaluation, sont autant d'outils d'approche des compétences. Leur gestion passe par la formation, et notamment les possibilités de formations diplômantes par

capitalisation, et la validation des acquis professionnels. Elle doit pouvoir déboucher sur des modalités de reconnaissance, politique indemnitaire et promotions, mobilité interne.

Pour les personnels enseignants, la mise en place de formations spécifiques en vue d'acquérir des compétences particulières peut constituer un élément de cette politique.

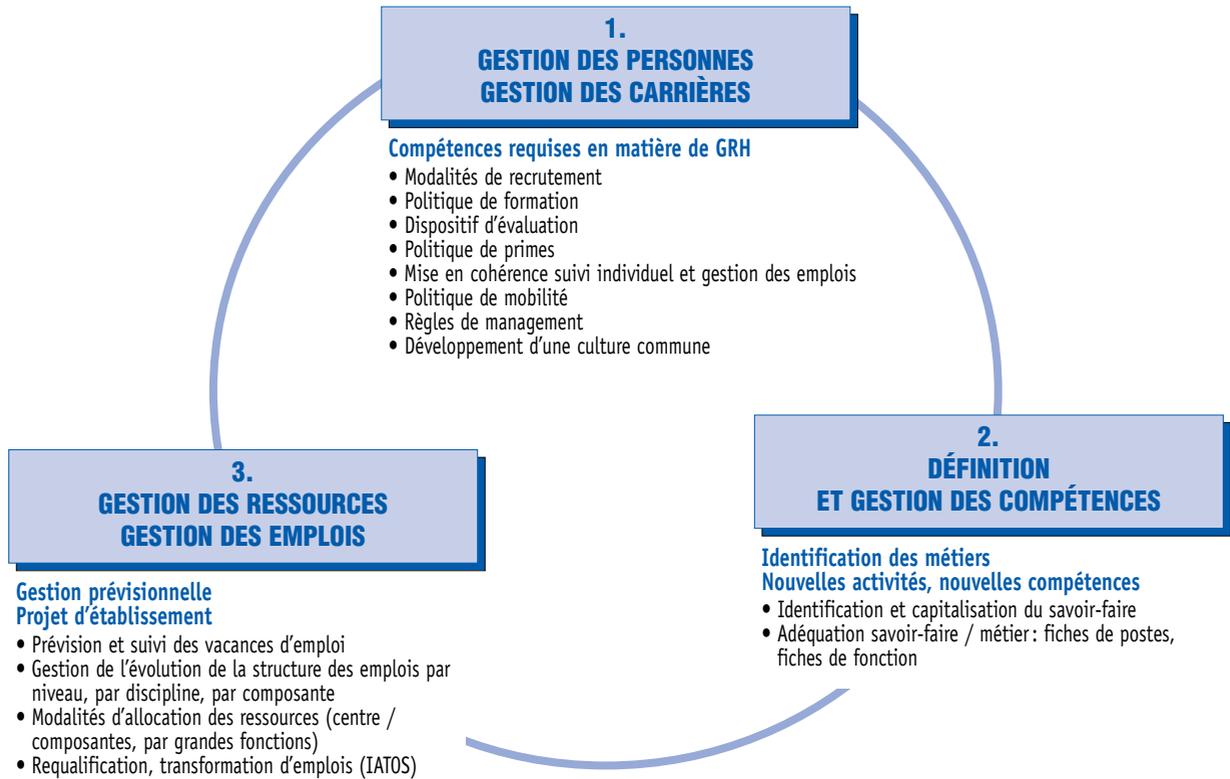
La gestion des compétences constitue le complément indispensable à la gestion des personnes, et confère des bases objectives aux politiques de mobilité interne et d'accompagnement aux projets personnels des agents.

Des activités mieux définies, une organisation du travail régulièrement adaptée, permettent d'affecter de manière plus équitable les personnes les plus compétentes pour occuper le plus efficacement les postes de travail.

Une politique de management des cadres, de constitution des relais indispensables au sein de l'organisation universitaire, est une garantie de mise en œuvre d'objectifs partagés et de motivation.

La valeur ajoutée tient alors à la qualité du service rendu par les personnels les mieux à même de remplir les tâches confiées, motivés au sein d'une organisation réactive, dont ils comprennent les orientations et dont ils connaissent les règles internes qu'ils ont contribué à élaborer.

# LE PÉRIMÈTRE DE RÉFLEXION





## DEUXIÈME PARTIE

# LA GESTION DES PERSONNES ET DES CARRIÈRES



La mise en place de la déconcentration donne à l'établissement de nouvelles responsabilités en matière de gestion des ressources humaines, et les équipes de direction vont devoir se doter de nouveaux outils et procédures pour faire face aux enjeux RH.

Aujourd'hui, la gestion des personnes et des carrières est essentiellement administrative, collective et plutôt anonyme.

- La reconnaissance de l'agent en tant qu'individu, l'appréhension et la prise en compte fine de sa situation, de ses besoins, de ses aspirations sont limitées.
- La gestion des personnes n'est pas mise à profit comme un levier pour atteindre les objectifs de l'établissement et pour permettre un meilleur fonctionnement.
- L'établissement n'est pas toujours un acteur majeur de la définition de la trajectoire de carrière de ses propres personnels.

De nombreuses expériences existent mais ne débouchent pas nécessairement sur une politique cohérente et globale.

Le contexte actuel offre l'opportunité aux établissements de mettre en place une gestion personnalisée de proximité pour :

- répondre aux aspirations de leurs personnels, de construire avec eux un réel parcours professionnel ;
- tirer au mieux parti de leurs compétences, en les mobilisant au service du projet d'établissement.

La mise en place d'une gestion des personnes et des carrières et le renforcement du management constituent des leviers majeurs pour favoriser l'émergence d'une culture d'établissement. Une telle ambition nécessite un certain nombre de pré-requis :

- un projet d'établissement comprenant un volet RH ambitieux ;
- des procédures RH solides et clairement affichées ;
- une équipe projet soutenue politiquement.

Le comité de domaine Ressources humaines a identifié **trois axes prioritaires** pour la mise en place d'une politique de gestion des personnes et des carrières :

- **déclinaison opérationnelle et volontariste des objectifs pour l'établissement,**
- **professionnalisation des processus RH et de leur pilotage,**
- **transparence des processus locaux de gestion et de décision.**

## A. DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE ET VOLONTARISTE DES OBJECTIFS

Pour contribuer à la réalisation du projet d'établissement, la politique RH doit être plus que le recueil des demandes des agents. Elle doit traduire une volonté au service d'objectifs et s'inscrire dans une logique de progrès tant pour l'établissement que pour la personne.

### PROPOSER UNE MOBILITÉ À LA FOIS PROFITABLE ET VALORISANTE

► **Donner un sens à la mobilité en identifiant des trajectoires de carrières permettant de répondre aux besoins futurs de l'établissement.**

- Reconnaître les acquis professionnels obtenus grâce à la mobilité et gérer les mobilités qualifiantes. La mobilité ne doit pas se limiter à une évolution directement liée à l'ancienneté et aux souhaits de l'individu (en particulier géographique),
- Valoriser les agents qui s'engagent dans ce processus.

► **Proposer une palette de mobilités et articuler la charnière entre mobilité interne et externe.**

- Mobilité horizontale (UFR → UFR) et verticale dans l'établissement (UFR → services centraux ; progression hiérarchique).
- Mobilité inter-établissements ou avec la centrale. Ce type de mobilité ouvre des possibilités de progression à certains cadres de l'établissement, par exemple SGU et SGASU.
- Mobilité géographique.

► **Faire de la mobilité une étape banale dans la carrière.**

Bien préparer la clé d'entrée avec pour pré-requis une bonne connaissance des personnes de l'établissement et des métiers, en anticipant sur leurs évolutions.

Il faut mettre en place les outils nécessaires à cette connaissance : fiches d'activités, fiches de poste, entretiens périodiques. Il faut également trouver les bonnes personnes, pour savoir qui acceptera de bouger facilement, puis articuler les individus (compétences, formation) avec les métiers.

Cette démarche permet de :

- dédramatiser en sensibilisant les chefs de service, et en les incitant à donner l'exemple ;
- sensibiliser les personnels concernés par une communication adaptée ;
- identifier et valoriser les mobilités qualifiantes ;
- valoriser les individus en tenant compte des mobilités dans leur évaluation individuelle.

## PROPOSER DES FORMATIONS PROFITABLES ET VARIÉES

La formation est une autre clé d'entrée de la démarche. Elle ouvre la porte "en douceur" à la mobilité. Elle permet à l'individu de se former, de préparer des concours, de bouger. Il s'agit de bien articuler le plan de formation avec le projet d'établissement.

### ► Assigner à la formation des objectifs en ligne avec les besoins de l'établissement et répondant aux aspirations et aux besoins individuels :

- en fonction des recrutements qui seront nécessaires à l'avenir et des besoins émergents en compétences nouvelles ;
- en fonction des évaluations individuelles, à la fois dans une optique d'enrichissement des compétences et de réponse aux aspirations personnelles.

### ► Piloter l'offre de formation

- Définir une programmation structurée : nature des thèmes, choix du planning et type de prestations (formation traditionnelle, formation action, partage d'expérience...), public concerné (en particulier faciliter l'accès des personnels support et techniques à la formation), faciliter l'accès matériel aux formations,
- Mutualiser les moyens (inter ou intra-établissements) pour assurer le meilleur rapport coût efficacité.

### ► Évaluer les formations et tenir compte du retour d'expérience

- Identifier les critères d'efficacité de la formation
- Définir la procédure de remontée d'information : en provenance des formés, du formateur, du responsable hiérarchique.

## B. PROFESSIONNALISATION DES PROCESSUS RH ET DE LEUR PILOTAGE

Il convient d'adapter la procédure de recrutement à la réalité de l'établissement et à ses véritables besoins.

### ► Professionnaliser la recherche des candidats et leur accueil.

- Étendre et banaliser le profilage de poste pour certains recrutements, afin de développer une logique de fonction, voire même de mission, permettant de valoriser les compétences acquises.
- Mettre en place des procédures systématiques d'accueil contribuant à une intégration plus rapide des nouveaux recrutés.
- L'efficacité du profilage repose sur un travail important de préparation et de concertation comprenant la rédaction des profils de postes, l'utilisation – ou la création – systématique des référentiels de fonction et de compétences disponibles, l'utilisation de grilles fonctionnelles de type « Silland ».

► **Professionaliser la mise en œuvre et la gestion de la mobilité.**

Le développement de la mobilité repose sur une équipe de gestion et des procédures d'accompagnement solides et rodées. Quatre conditions de succès doivent être réunies :

- visibilité et communication des critères d'ouverture de la mobilité, communication de ces critères ;
- pilotage fin de la mise en œuvre pratique : recueil des candidatures, organisation matérielle, règlement des questions statutaires, etc. ;
- Suivi des mobilités qualifiantes,
- Évaluation/bilan de la mobilité.

► **Professionaliser la mise en œuvre et la gestion de l'évaluation.**

La mise en place de l'évaluation constitue un levier de modernisation majeur. Elle modifie en profondeur les pratiques de management et d'évaluation des performances, ce qui nécessite une préparation et un accompagnement importants.

Cette mise en place requiert une démarche projet et un soutien politique par l'équipe de direction. Quatre conditions de succès peuvent être identifiées :

- construire une vision partagée (consensus sur objectifs, contenus et enjeux),
- définir précisément le processus et les critères d'évaluation (indicateurs, objectifs, fréquence, supports),
- mettre en place un dispositif de formation des évaluateurs et des évalués,
- exploiter les évaluations : prise en compte de l'évaluation dans l'évolution professionnelle de l'évalué (objectifs de formation, mobilité fonctionnelle).

Une contrainte à prendre en compte : des marges de manœuvre limitées en matière de reconnaissance financière.

Au-delà de l'évaluation individuelle, la pratique de l'évaluation sur la base d'objectifs doit être étendue à l'ensemble des projets de l'établissement, à la conduite de chantiers et missions opérationnelles déclinant des projets.

## C. TRANSPARENCE DES PROCESSUS LOCAUX DE GESTION ET DE DÉCISION

La mise en place et l'acceptation de processus de gestion des personnes au niveau des établissements repose sur leur capacité à mettre en œuvre un fonctionnement transparent.

Cette exigence de transparence suppose d'avoir défini des objectifs, des critères d'accès et des procédures suffisamment clairs et pérennes pour être affichés et gérés (éviter les effets d'annonce).

À noter que l'hétérogénéité des statuts et des régimes indemnitaires peut constituer un frein à la mise en place de ces objectifs. (D'où le besoin de simplification et d'harmonisation des conditions de travail).

Techniquement, des outils peuvent être mis au service de l'amélioration de la transparence :

- bourses d'échanges des postes internes à l'établissement,
- utilisation des NTIC,
- affichage des critères de recrutement ou de mobilité,
- publication d'un programme de recrutement en fonction des projets d'établissement,
- affichage des formations disponibles.

## D. CONCLUSION ET PREMIÈRES PISTES D'ACTION

L'existence d'une culture d'établissement ne se décrète pas, même si des actions ponctuelles – organisation d'événements d'établissement ou de service, stages d'accueil, etc. – peuvent contribuer à son développement.

La mise en œuvre d'une politique de gestion des personnes cohérente, clairement affichée et partagée par tous les personnels de l'établissement, constitue un levier d'action significatif sous condition d'une implication forte du management de l'établissement y compris de l'encadrement intermédiaire.

Les prochaines étapes des travaux du comité devront préciser comment décliner en actions opérationnelles les orientations suivantes :

- mettre en place une politique de mobilité,
- manager l'offre de formation,
- piloter une démarche d'évaluation,
- optimiser le recrutement,
- mettre en œuvre des processus de gestion et de décision transparente.



## TROISIÈME PARTIE

# LA GESTION DES COMPÉTENCES



La problématique de la gestion des compétences a évolué sensiblement ces dernières années. Au début des années 90, elle visait à mieux maîtriser, voire à planifier, les évolutions à la fois quantitatives et qualitatives (c'est l'objet de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : GPEC) dans un environnement relativement stable. Elle devait aussi servir à élaborer les plans de formation.

Désormais, son contenu évolue car elle doit répondre à la fois aux nouvelles questions « d'employabilité » des personnes, mais également à un certain nombre d'évolutions organisationnelles :

- modes de fonctionnement plus souples (type projet) reposant moins sur des systèmes « figés » de postes et de statuts,
- attention portée aux personnes et à leur parcours (et non plus aux seuls postes), leurs diplômes et leurs acquis professionnels,
- évolution des métiers de plus en plus rapide (obsolescence ou émergence) particulièrement difficile à planifier,
- contenus métiers requérant moins de tâches matérielles et davantage d'abstraction et étant de plus en plus liés à l'information et non plus (seulement) à l'outil ou au produit.

Les universités françaises doivent engager une réflexion sur leur approche de la gestion des compétences car les changements auxquels elles sont confrontées sont particulièrement profonds :

- évolution rapide des connaissances scientifiques,
- intensité accrue des relations avec l'environnement économique (et les entreprises en particulier),
- internationalisation,
- nouvelles missions, nouveaux publics : formation continuée,
- autonomie croissante des établissements dans un contexte de déconcentration,
- développement important des Universités, en matière d'infrastructures et de recherche, depuis 10 ans (Plan « Universités 2000 », U3M),
- renouvellement démographique de toutes les catégories de corps (enseignants ou IATOS).

Dans ce contexte, l'un des enjeux majeurs de la communauté universitaire pour les années à venir sera de pouvoir faire émerger, de développer et de mobiliser les compétences nécessaires de leurs personnels.

Cette capacité de gestion et de mobilisation des compétences ne se limite pas à un enjeu technique, et ne saurait reposer sur la seule DRH. Pour produire des résultats durables, la gestion des compétences doit :

- s'appuyer sur une plus forte capacité d'anticipation et de suivi des évolutions,
- être également relayée par le management au quotidien afin de faire évoluer les comportements dans la durée et favoriser un réflexe « compétences »,
- être portée politiquement par l'équipe de direction,
- être assurée d'une bonne communication dans la durée.

Sur ce thème, le Comité de domaine RH a identifié deux axes principaux :

- **afficher la gestion des compétences en tant qu'objectif politique du projet d'établissement ;**
- **mettre en place une démarche de type « référentiel des compétences » réaliste et souple, qui s'articule avec les processus de gestion existants.**

## A. AFFICHER LA GESTION DES COMPÉTENCES

L'établissement doit pouvoir exprimer sa vision et se positionner en matière de compétences.

### LE VOLET « COMPÉTENCES » DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

Le volet compétences du projet d'établissement est l'occasion d'afficher ces options à moyen terme, au delà même de la durée du contrat.

Ce volet s'impose particulièrement dans un contexte de forte évolution professionnelle :

- apparition de nouveaux métiers : gestion du patrimoine, sécurité, réseaux, NTIC, enseignement à distance, web, etc. ;
- fortes évolutions de certains métiers « traditionnels » : élargissement du champ d'action du juridique (pré-contentieux, conventions, marchés, etc.), évolution des contenus des métiers informatiques ;
- obsolescence et mutations lourdes d'autres métiers (pupitreux, codeur, dactylo, imprimerie, reprographie, entretien, services généraux...) touchés soit par une disparition progressive soit par des processus d'externalisation.

Les processus existants de gestion des compétences (concours basés sur les fonctions et les statuts, gestion des carrières...) sont peu adaptés pour faire face à ces bouleversements rapides et pour garantir la mise à disposition de professionnels indispensables au bon fonctionnement de l'établissement.

C'est pourquoi la réflexion sur les compétences ne se réduit pas à un exercice formel de la DRH. Elle doit être considérée comme un moyen à la disposition du management pour atteindre les objectifs de l'établissement.

Le volet compétences est l'occasion pour l'établissement d'explicitier les grands axes de sa politique en affichant :

- les valeurs de référence de l'établissement ;
- ses choix d'organisation et les actions à mettre en œuvre, voire, le cas échéant, les choix effectués en matière d'externalisation et les impacts organisationnels qui en découlent (pilotage interne des compétences externalisées par exemple) ;
- ses priorités en matière de compétences.

### **CETTE RÉFLEXION DE NATURE POLITIQUE PEUT SE DÉCLINER DE DEUX FAÇONS**

#### **➤ Construire le référentiel des compétences qu'implique le projet d'établissement.**

La démarche conduit à mener une analyse pertinente sur les besoins et les évolutions futures en identifiant notamment :

- les déficits de compétences,
- les compétences transversales à différents métiers,
- les évolutions des métiers en termes de compétences ou les nouveaux métiers,
- les compétences « critiques », stratégiques ou au contraire en obsolescence.

Cette construction du référentiel doit également permettre d'engager une réflexion sur l'évolution des compétences de tous les personnels de l'établissement.

Quelques difficultés doivent être prises en compte :

- la tentation de construire un outil exhaustif et figé, rapidement obsolète, ou trop idéal et déconnecté de la vie quotidienne de l'établissement et des priorités du management opérationnel,
- les réticences des personnes à s'impliquer dans la description des compétences, les risques de confusion avec l'évaluation et l'impact éventuel sur le climat social.

#### **➤ Introduire au sein des équipes le réflexe « compétences ».**

Pour contourner les difficultés soulevées par la création d'un référentiel de compétences, une sensibilisation du management au « réflexe compétences » peut être favorisée à tous les niveaux de l'établissement au travers de la gestion de projet :

- en associant à chaque projet (projet de service, d'établissement, etc.) les compétences nécessaires à sa réalisation,
- en s'affranchissant des frontières « métiers » existantes,
- en répondant à des besoins concrets,
- en garantissant souplesse et évolutivité.

## B. METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE DE TYPE « RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES »

### MIEUX IDENTIFIER LES COMPÉTENCES EXISTANTES

Les établissements ont aujourd'hui une connaissance encore trop parcellaire et intuitive des compétences individuelles et collectives. Ils ne disposent pas d'outils et de démarches adaptées pour réaliser le travail d'état des lieux qui leur permettraient de connaître les compétences mobilisées ou potentielles de leurs personnels.

Quelques propositions :

- recourir de façon plus systématique à la **description fonctionnelle des postes** (y compris pour les postes B et C) pour « s'obliger » à formuler explicitement les compétences particulières attendues, même si compte tenu du fonctionnement actuel des concours, des profils trop pointus sont inopérants pour garantir des recrutements pertinents.
- identifier les **compétences spécifiques disponibles** au sein de l'établissement sous la forme de « qui sait faire quoi ? » (par exemple : qui manie telle ou telle langue, en vue d'une action internationale).
- généraliser la mise en **place d'entretiens d'activités** permettant de révéler l'ensemble des compétences, d'identifier les besoins de formation, de formuler des propositions de formations complémentaires, de favoriser et de préparer les mobilités internes et externes.  
*Nota :* ce type d'entretien centré sur la formation et les compétences peut constituer un point d'entrée pertinent pour engager progressivement une démarche d'évaluation.
- former/sensibiliser l'encadrement, **à l'identification, au suivi et à la valorisation des compétences** de leurs équipes,
- **mobiliser les personnels sur la question des compétences**, en les associant aux réflexions conduites sur l'évolution des métiers, par exemple dans le cadre de groupe de travail, et au besoin recourir plus systématiquement au bilan de compétences.

### MIEUX GÉRER ET MIEUX ÉVALUER LES COMPÉTENCES

La mobilisation sur cette question n'a de sens que si elle aboutit, à terme, à une gestion dynamique et actualisée des compétences de l'établissement permettant de répondre efficacement à des besoins changeants. Cette exigence suppose de mettre en place des dispositifs de suivi et de gestion :

- évaluation et suivi des compétences clés par activités ou métiers à partir de **groupes métiers issus du personnel**,

- exploitation des travaux de « **l'Observatoire des métiers** » afin de :
  - préparer et d'accompagner au mieux les personnels concernés par des mutations professionnelles importantes,
  - se préparer à l'émergence de nouveaux métiers ou de nouvelles compétences.
- une **mobilisation des responsables** sur les thèmes du repérage et de la valorisation des compétences, en incluant à terme cette dimension dans leur évaluation,
- un **suivi régulier** des compétences des agents, articulé au processus de gestion,
- une synthèse des compétences individuelles et collectives, par exemple sous forme de **tableaux de bord**.



## QUATRIÈME PARTIE

# LA GESTION DES EMPLOIS



**D**ans le contexte récent de déconcentration et de forte mutation des missions des universités, le développement de leur autonomie passe par la définition d'une politique pluriannuelle et par une plus grande maîtrise de leurs moyens, en cohérence avec leurs priorités déclarées. Dans ce cadre, la capacité des établissements à se doter de véritables politiques de gestion des emplois constitue un levier essentiel à leur évolution.

Sur ce thème, le Comité de domaine RH a identifié trois axes principaux :

- **décliner le projet d'établissement en politique de l'emploi ;**
- **outiller les établissements et développer leur « culture de gestion »** pour faire des choix raisonnés, compris et partagés ;
- **enrichir le dialogue avec l'État** afin de faciliter la gestion prévisionnelle des emplois au plan national, en les traduisant dans les lois de finances annuelles.

## A. DÉCLINER LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT EN POLITIQUE DE L'EMPLOI

L'introduction de la politique RH dans le projet de l'établissement, et sa traduction en terme de politique de l'emploi, implique une plus grande exigence dans la mise en œuvre du projet.

Les phases d'élaboration et de bilan du projet d'établissement constituent des occasions privilégiées de mobilisation interne. Cependant, entre chaque signature de contrat, l'implication des personnels et de l'encadrement fléchit quelque peu. Parfois perçu comme « le projet du président », le projet d'établissement n'est pas toujours suffisamment partagé par les responsables de composantes qui ne s'inscrivent pas spontanément dans une logique contractuelle et pluriannuelle.

Encore insuffisamment ancré dans les processus de gestion, celui-ci ne parvient donc pas à modifier en profondeur les pratiques. Autrement dit, la mise en place quadriennale du contrat ne garantit pas la permanence de la veille sur le projet, elle ne garantit pas toujours la participation – ni l'appropriation – de l'ensemble des personnels.

L'intégration dynamique d'une véritable GRH dans le projet de l'établissement rend ces deux conditions essentielles. Elle l'est d'autant plus qu'à l'heure actuelle, il n'existe pas de véritable évaluation contradictoire du bilan d'un contrat quadriennal s'achevant (seul est produit un document d'autoévaluation par l'établissement, souvent peu détaillé).

Dans le cadre de la politique de l'emploi, le projet d'établissement est un moyen :

- **d'améliorer les prévisions**, dans un contexte probable de réduction des créations d'emplois et dans la perspective pluriannuelle du contrat ;
- **d'afficher les priorités en matière d'emplois**, en identifiant :
  - les inflexions de l'offre de formation,
  - les évolutions de la politique de recherche,
  - les besoins de jouvence des équipes,
  - la création envisagée de nouvelles équipes.

Plusieurs moyens, instances ou outils, peuvent être mobilisés en fonction de la culture et de l'histoire propre de chaque université pour définir la politique de l'emploi. Mais il apparaît que la participation des composantes dans la mise en œuvre de la politique de l'emploi de l'établissement est absolument fondamentale.

On peut même concevoir des mécanismes de mutualisation entre composantes qui renforcent cette politique à l'échelle de l'établissement. Par exemple :

- mobiliser les responsables administratifs des composantes pour favoriser des pratiques de gestion et d'information communes,
- mutualiser un volume d'emplois budgétaires à la disposition de l'établissement en cohérence avec les priorités du projet,
- instaurer un Bonus Qualité Enseignement à l'instar du Bonus Qualité Recherche, sous forme d'emplois budgétaires,
- favoriser l'émergence de bourses aux emplois au niveau de l'université pour initier ou développer la mobilité interne.

Les établissements disposent déjà de certaines marges de manœuvre sur les emplois financés sur ressources propres qui leur permettent d'engager des politiques volontaristes.

Toutefois, il est essentiel qu'ils renforcent la maîtrise de leur gestion à travers :

- l'identification des coûts réels de fonctionnement en personnel, en affectant dans les futures SAIC et dans les services de formation continue les emplois nécessaires à leur fonctionnement et en prenant en compte ces coûts dans leur budget ;
- la définition d'un budget prévisionnel de l'établissement dédié à ces emplois ;
- la mise en place de mécanismes d'allocation et de contrôle budgétaire permettant de ne pas dépasser l'enveloppe votée ;
- le développement et la mise en place de dispositif de contrôle et de simulation des impacts financiers dans la durée ;
- une gestion d'établissement au cas par cas de l'intégration des contractuels (ouverture prioritaire des postes, « liste d'attente », etc.) ;
- affichage clair de la définition des emplois précaires et temporaires.

Ce renforcement de la maîtrise de la gestion est d'autant plus souhaitable que ces marges de manœuvre sont à manipuler avec précaution. Si elles permettent une autonomie

accrue, elles peuvent créer des situations complexes comme dans le cas des emplois précaires.

En effet, ceux-ci peuvent déboucher sur l'existence durable de personnels employés sur contrat à durée déterminée, donc de façon précaire, alors que les personnes concernées remplissent parfois des fonctions stratégiques dans l'intérêt des services, en contradiction avec les principes du droit de la fonction publique.

Il peut être intéressant pour les établissements d'organiser le recrutement de ces emplois en coopération avec d'autres établissements du même bassin géographique ou de mutualiser des ressources rares avec d'autres établissements.

## B. OUTILLER LES ÉTABLISSEMENTS ET DÉVELOPPER LEUR « CULTURE DE GESTION »

Une meilleure gestion des emplois au sein des établissements repose sur leur capacité à prendre des décisions sur des bases objectives et à les rendre transparentes en s'appuyant sur des outils de mesures et des instances de décision légitimes, en faisant évoluer l'influence du « lobbying » interne.

Dans un premier temps, il s'agit de disposer d'outils permettant d'objectiver la situation des emplois au sein des établissements selon une grille commune pour :

- ▶ **qualifier des métiers** (nomenclatures, emplois-types), quelle que soit la composante, au travers :
  - d'un référentiel « budget temps » par fonction et d'un descriptif des tâches quotidiennes par poste, accepté par l'ensemble des composantes, mais la démarche est lourde,
  - d'une méthode de définition des besoins reposant sur l'analyse des missions principales de l'université : méthode Silland d'approche fonctionnelle dont il serait judicieux de réactualiser l'enquête,
  - d'une distinction des fonctions d'encadrement pédagogique et de recherche dans le cas des ressources enseignantes ;
- ▶ **réduire le décalage entre l'emploi budgétaire et la fonction** en appréciant mieux le volume d'activité grâce à :
  - des instruments de pilotage fiables reposant sur des données exactes et cohérentes,
  - des tableaux de bord, validés dans les composantes, sur la situation des emplois et des personnes,
  - des ratios permettant de comparer l'établissement avec d'autres structures administratives ou des types d'établissements proches ;
- ▶ **permettre un développement de la culture de gestion** au sein de l'établissement.

Il est essentiel que ces informations et ces outils soient largement diffusés dans les composantes notamment via l'Intranet, de façon à favoriser :

- la connaissance de la structure et des affectations des emplois, notamment IATOS,
- l'utilisation des outils de gestion et le partage de l'information,
- l'émergence d'une culture de la réalité des coûts des enseignements,
- le recours à la formation permanente pour sensibiliser les personnels – anciens ou nouveaux – à la gestion universitaire.

Au préalable, il est nécessaire de définir une structure et une méthodologie d'inventaire des emplois à travers :

- **une analyse fonctionnelle de l'existant** en s'inspirant de la méthodologie utilisée par l'Observatoire des coûts (et en allégeant la méthode) ;
- **un inventaire des ressources** aux différents niveaux d'organisation (UFR, département, etc.) :
  - en partant du niveau le plus élémentaire (ex : année diplômante pour les ressources pédagogiques enseignantes),
  - en se basant sur les normes de qualification : emplois-types IATOS et bibliothèques, discipline dont relèvent les enseignants.

Le service chargé de la gestion des ressources humaines doit assurer la maintenance des outils de prévision et la veille statistique, en donnant à l'établissement une capacité d'anticipation sur les évolutions à venir. Les instances délibérantes et consultatives (Conseil d'administration, CPE, CTP, etc.) doivent être périodiquement informées de ces évolutions. L'équipe dirigeante de l'établissement doit être en mesure, politiquement et techniquement, de procéder, en matière d'emploi, aux choix stratégiques nécessaires à la mise en œuvre du projet d'établissement et des impératifs du service public.

## C. ENRICHIR LE DIALOGUE AVEC L'ÉTAT

Pour enrichir le dialogue avec l'État, il convient de faciliter la gestion prévisionnelle des emplois au plan national en les traduisant dans les lois de finances annuelles.

- **Se donner une véritable perspective pluriannuelle** permettant de contractualiser des flux d'emplois au-delà du strict cadre budgétaire annuel à travers :
  - une vision de long terme, commune au ministère et aux établissements, en particulier en ce qui concerne les IATOS, et l'affichage par le ministère d'une politique GRH, qui puisse s'articuler avec celle des établissements.
  - une évolution du calendrier des opérations de gestion des personnels,
  - un travail de veille sur les métiers, en relation avec les établissements (observatoire des métiers)

- l'organisation annuelle des échanges d'emplois et des opérations de repyramidage ou requalification.

► **Enrichir le dialogue et la négociation avec le ministère** à travers une réelle analyse contradictoire des bilans et des évaluations des contrats permettant d'exploiter les résultats, d'effectuer les ajustements nécessaires et d'en tenir compte avant de procéder à une nouvelle contractualisation.

Dans ce cadre, et pour assumer pleinement son autonomie, la communauté doit progresser dans sa capacité à négocier avec l'État, en affichant clairement ses priorités en matière de modernisation. À ce titre, les emplois IATOS, pour lesquels les besoins sont de plus en plus pressants, constituent un cas exemplaire.

Pour pouvoir contractualiser avec l'État, le maintien ou l'augmentation du nombre d'emplois IATOS, en contrepartie de services rendus au public, la communauté doit pouvoir s'appuyer sur des priorités affichées par la CPU, sur un argumentaire solide et une volonté de progrès pour :

- objectiver les besoins (qualitatifs et quantitatifs) et les services rendus,
- donner des gages de bonne gestion, notamment en abordant clairement la question des horaires et des congés,
- proposer une politique impliquant une reconnaissance et une valorisation de la contribution des IATOS,
- prendre mieux en compte les IATOS dans les instances.

La capacité de la communauté à traiter cette problématique est d'autant plus importante qu'elle conditionne la possibilité de conduire une véritable politique des Ressources humaines dans un contexte social difficile lié à :

- à la baisse probable des effectifs étudiants en formation initiale,
- à la nécessité pour les IATOS d'acquérir de nouvelles qualifications.

## D. CONCLUSION

Compte tenu des enjeux et des évolutions en cours, les établissements doivent impérativement progresser pour renforcer leur maîtrise de la gestion des emplois et à terme des compétences nécessaires.

Cette maîtrise doit passer par un développement de leur capacité à conduire, à leur niveau, de véritables politiques permettant de faire des choix cohérents avec leurs projets, ce qui nécessite par ailleurs, un renforcement soutenu de leurs instruments de mesure, de contrôle et d'incitation.

Avec le Ministère, la communauté doit désormais entrer dans une démarche de contractualisation véritable, reposant sur des espaces de discussions plus fréquents et plus riches, mais aussi afficher clairement ses priorités, les orientations susceptibles de les mettre en œuvre et démontrer aussi sa volonté d'optimiser la gestion des emplois.



## CINQUIÈME PARTIE

# GLOSSAIRE

Les entrées de ce glossaire, qui donnent les définitions les plus courantes utilisées dans le langage administratif, sont extraites pour l'essentiel de :

*Glossaire Harpège*

AMUE

*Lexique des termes couramment utilisés  
en Gestion de l'emploi des métiers et des compétences,*

Université de Caen

*La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences  
dans les trois fonctions publiques,*

par Serge Vallemont

*Alex Hic mène l'enquête,*

dictionnaire pour les personnels des établissements d'enseignement supérieur

**BUDGET D'ÉTAT**

Ensemble des moyens budgétaires ouverts dans les chapitres budgétaires de l'État selon la nomenclature d'exécution de la loi de finance annuelle.

**BUDGET D'ÉTABLISSEMENT**

Crédits annuels votés et inscrits au budget de l'établissement et répartis entre ses composantes.

**CARRIÈRE**

Ensemble des étapes et degrés successifs de la vie professionnelle d'un fonctionnaire ou assimilé, se référant à des règles statutaires. À une période de carrière d'un fonctionnaire est toujours associée une période de position.

**CATÉGORIE D'EMPLOI**

Les moyens ouverts au budget de l'État pour, de manière exclusive, rémunérer des personnels, le sont soit sous la forme de crédits, soit sous la forme d'emplois. Dans ce dernier cas, ces moyens sont répartis par nature d'emploi. À une même nature d'emploi peuvent correspondre plusieurs corps de fonctionnaires et/ou plusieurs types de contrats parce que compatibles.

**CATÉGORIE**

Dans la fonction publique, la plupart des statuts particuliers définissent la catégorie à laquelle appartient un corps. Un corps donné appartient à une et une seule catégorie. Il existe aujourd'hui trois catégories (A, B, C), la catégorie D ayant été supprimée par les accords Durafour. La catégorie est déterminée par le niveau de formation initiale exigé pour l'accès au corps.

**CHAPITRE BUDGÉTAIRE**

Une subdivision du budget de l'État suivant la nomenclature d'exécution de la loi de finance annuelle, elle-même subdivisée en articles budgétaires.

**CNU**

Conseil National des Universités, organisé, selon les disciplines, en sections dont certaines sont subdivisées en sous-sections. Concerne les enseignants chercheurs, dont il gère la carrière et dont les représentants sont élus ou nommés dans chaque section.

**CAP (Commission administrative paritaire)**

Instances nationales et académiques définies par des textes réglementaires et composées à part égale :

- de représentants de l'administration nommés par arrêté ministériel ou académique,
- de représentants du personnel élus, issus d'organisations syndicales et renouvelés tous les trois ans.

Elles sont compétentes en matière de recrutement, titularisation, notation, avancement, mutation et pour les questions d'ordre individuel. Elles peuvent siéger en conseil de discipline ou en commission de réforme.

**CTP (Comités techniques paritaires)**

Instances ministérielles et académiques définies par des textes réglementaires et composées à part égale des représentants de l'administration et des représentants des personnels désignés par les syndicats. Le nombre de sièges attribués à chaque syndicat dépend du nombre de voix obtenues aux élections pour les CAP.

- Le CTP ministériel débat des grandes orientations et répartitions des moyens.
- Le CTP académique est consulté sur la gestion locale.

Ils sont compétents pour toutes les questions relatives :

- à l'organisation et au fonctionnement des administrations, établissements ou services ;

- aux programmes de modernisation des méthodes et techniques de travail et à leur incidence sur la situation des personnels, aux règles statutaires.
- à l'examen des grandes orientations à définir pour l'accomplissement des tâches de l'administration.
- aux problèmes d'hygiène et sécurité.

### **CPE (Commission paritaire d'établissement)**

Instance paritaire de consultation interne à l'établissement et siégeant :

- en pré-CAP pour les trois groupes de personnels ITARF, ATOSS et personnels des bibliothèques. Dans chaque groupe les représentants des personnels sont élus pour chacune des catégories (A, B et C) Neuf sous-commissions sont mises en place. Dans ce rôle, la CPE siège en commissions restreintes.
- en formation de CTP pour ce qui concerne les questions relatives aux problèmes généraux d'organisation et de fonctionnement des services. Elle siège alors en formation plénière.

### **COMPÉTENCES**

Ensemble des « savoirs », des savoir-faire et des savoir-être, tant cognitifs que relationnels et physiques d'un individu. Elles qualifient des métiers (compétences requises ou exigences) ou des ressources humaines et sont déduites de l'analyse des activités de l'emploi-type.

Elles sont définies par rapport à une situation professionnelle donnée permettant leur mise en œuvre.

### **COMPOSANTE**

Élément de la structure d'un établissement, défini par le Code de l'éducation (livre VII, titre I, chapitre III), créé par décret, arrêté ministériel ou par décision du Conseil d'ad-

ministration d'un établissement (ex : UFR, institut, école, centre de recherche, etc.).

### **CORPS**

Ensemble de fonctionnaires soumis au même statut particulier et ayant vocation aux mêmes grades.

### **DÉLÉGATION**

Modalité d'exercice qui concerne les enseignants chercheurs effectuant leur service à titre temporaire en dehors de leur établissement.

### **DÉLÉGATION D'EMPLOI**

Acte par lequel le ministre dote un établissement des emplois qui lui sont nécessaires : ajout ou retrait d'emplois délégués par flux positif ou négatif, modifiant le stock d'emplois de l'établissement.

### **DÉTACHEMENT**

Position d'un fonctionnaire placé hors de son corps d'origine et continuant à bénéficier dans ce corps des droits à l'avancement et à la retraite.

### **ÉCHELLE INDICIAIRE**

Pour un corps donné, elle associe à chaque échelon (chaque chevron le cas échéant) de chaque grade un indice de rémunération brut.

### **EMPLOI DÉLÉGUÉ**

Moyens budgétaires temporaires ou permanents nécessaires à la rémunération des fonctionnaires. Ils sont ouverts au budget de l'État et délégués aux établissements par le ministère. Ils permettent aux établissements de créer les postes que les agents occuperont. Ces moyens peuvent être utilisés pour rémunérer, le cas échéant, des agents contractuels.

### **EMPLOIS FONCTIONNELS**

Les emplois spécifiques de direction, au Ministère et dans l'encadrement administra-

tif supérieur des établissements (secrétaires généraux, agents comptables) sont pourvus après appels de candidatures, parmi les fonctionnaires relevant de certains corps; les fonctionnaires nommés par le Ministre dans un emploi fonctionnel le sont, après examen des candidatures, sur proposition du chef d'établissement, pour une durée déterminée, et renouvelable.

### **EMPLOIS SENSIBLES**

Emplois types qui à l'horizon 3-5 ans représentent les enjeux et les contraintes majeures et mineures. Il ne s'agit pas seulement de ceux pour lesquels les effectifs diminuent ou ceux qui posent des problèmes de reconversion, mais de tous les emplois types auxquels sont associés des enjeux économiques et sociaux importants.

### **EMPLOIS TYPES**

Regroupement sous un même identifiant d'un ensemble de situations de travail repérables par des activités identiques ou fortement semblables et qui mobilisent les mêmes compétences.

### **FAMILLES PROFESSIONNELLES**

Ensemble d'emplois types regroupés selon la notion de "proximité professionnelle", c'est à dire d'emplois types présentant des caractéristiques d'activités et de compétences requises communes.

### **FONCTIONNAIRE**

Agent titulaire ou stagiaire, relevant d'un corps de la Fonction Publique de l'État, de la Fonction Publique territoriale ou de la Fonction Publique hospitalière, chaque corps étant régi par un statut particulier, outre les dispositions législatives générales sur les droits et obligations des fonctionnaires.

### **GRADE**

Subdivision hiérarchique du corps fixée par le statut particulier duquel il relève.

### **INDICE BRUT**

Élément de référence déterminé par le grade et l'échelon de l'agent.

### **INDICE NOUVEAU MAJORÉ**

Élément servant à calculer le traitement; à chaque indice brut correspond un indice nouveau majoré. L'INM s'exprime en points; le point a une valeur en francs.

Ainsi, traitement = (valeur du point) x (indice nouveau majoré)

### **MÉTIER**

Ensemble des savoir-faire nécessaires pour exercer un ou plusieurs emplois types.

### **MOBILITÉ**

Mobilité professionnelle :

- promotionnelle d'un emploi à un niveau de responsabilité à un emploi d'un autre niveau de responsabilité ou d'expertise.
- transversale dans un même niveau.

Mobilité géographique :

- changement de bassin d'emploi, avec ou sans changement professionnel.

### **NON TITULAIRE**

Un agent lié à l'établissement par un contrat de travail, et ne relevant pas d'un statut (certains non titulaires enseignants sont nommés par un acte unilatéral, et ne font pas l'objet d'un contrat de travail). Un assimilé fonctionnaire reste un agent non titulaire.

### **INBI (Nouvelle bonification indiciaire)**

Complément de rémunération attaché à certaines fonctions (définies réglementairement); elle n'est donc pas versée globalement aux agents d'un même corps ou d'un même grade. Elle est versée mensuellement

et prise en compte, donc soumise à retenue, pour le calcul de la pension de retraite. La NBI ne concerne que les IATOS titulaires.

### **PASSERELLE**

Possibilité d'accès plus ou moins rapide d'un emploi type à un autre en tenant compte des compétences transférables.

### **POSITION**

Un fonctionnaire est obligatoirement placé à un instant donné dans une et une seule des six positions définies par le statut de la fonction publique : activité, disponibilité, détachement, service national, congé parental et hors cadre.

La position d'activité inclut les différentes situations de congés, ainsi que plusieurs modalités de service particulières : mise à disposition, délégation, etc.

### **POSTE**

Support issu d'un emploi (budget État) ou de crédits affectés à une structure budgétaire et comptable de l'établissement (budget propre) destiné à être occupé par au moins un agent.

### **PROMOTION**

Progression dans la carrière, à l'ancienneté (échelon et chevron), au choix (grade et

corps) par examen professionnel ou par concours. On parle d'avancement de grade et de promotion de corps.

### **RÉFÉRENTIEL DE COMPETENCES**

Recensement ordonné de l'ensemble des compétences requises pour un emploi type ou une famille professionnelle.

### **SAVOIRS**

Ensemble des connaissances théoriques qu'il est nécessaire de posséder dans des disciplines et, à un certain niveau, pour réaliser la tâche.

### **SAVOIR-FAIRE**

Ils concernent la maîtrise des outils, des procédures, des méthodes requis pour la réalisation de la tâche.

### **SAVOIR-ÊTRE**

Les attitudes et les comportements, les façons d'agir exigés pour la réalisation de la tâche.

### **TYPE D'INSTANCE**

Catégorie de Conseil, Commission ou Comité, dont les règles de désignation des membres sont identiques pour tous les Conseils, Commissions ou Comités concernés.



# LE COMITÉ RESSOURCES HUMAINES

## LE PRÉSIDENT DU COMITÉ

Claude LAUGENIE,  
ancien président de l'Université de Pau et des Pays d'Adour,  
ancien président de la Commission des moyens de la CPU

## LES MEMBRES DU COMITÉ

Hervé BAUSSART,  
vice-président, Université Lille I

Martine BONNAURE-MALLET,  
vice-présidente de la Commission des personnels, Université Rennes I

Marie-Jeanne BOULET,  
directrice des Ressources humaines, Université de Caen

Christiane BRAY,  
secrétaire générale, Université Aix-Marseille III

Jean-Pierre DARRAS,  
secrétaire général, Université de Valenciennes

Eric ESPERET,  
président, Université de Poitiers

Jean-Marc FROHARD,  
adjoint à la Sous-direction des personnels administratifs, techniques et d'encadrement,  
ministère de l'Éducation nationale

François PETIT,  
président, Université Grenoble II

Marie-France PONSOT,  
chef de bureau à la Direction des personnels enseignants, ministère de l'Éducation nationale

Pierre RICHARD,  
Chargé de mission à la CPU

Jacqueline SAINCLIVIER,  
vice-présidente, Université Rennes II

Françoise STIERLIN,  
responsable de la mission RH, Université Grenoble I

Thierry WILLEM,  
responsable du Service du personnel, Université Clermont II

Le Comité a bénéficié, au sein de l'Agence de modernisation, de l'appui de Josette SOULAS, d'Hélène BROCHET-TOUTIRI, de Christian CHARREL, de Laurence PINSON, de Sibylle ROCHAS et de Marie-Jo MORENO, qui a assuré la coordination des activités de tous.

Réalisation : Agence Véronique PHALENTE  
Conception éditoriale et graphique : Christine DORVILLE

Achévé d'imprimer en janvier 2001  
sur les presses de la Nouvelle Imprimerie Laballey  
58500 CLAMECY

Dépôt légal : janvier 2001  
Numéro d'impression : 000000

*Imprimé en France*