



## Les acteurs de la Gestion des Ressources Humaines de l'établissement

Dominique Escalier  
Secrétaire Générale Adjointe - DRH  
Université de la Méditerranée



La mise en œuvre des Responsabilités et Compétences Elargies (RCE) va avoir un impact particulièrement fort sur la fonction Ressources Humaines (RH) des établissements.

Les établissements doivent en effet pouvoir utiliser les nouveaux outils mis à leur disposition par les textes pour définir et conduire une véritable politique de gestion des ressources humaines, accompagnant la mise en œuvre du projet d'établissement.

Les différents acteurs de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) vont donc voir leurs rôles respectifs et leurs missions s'élargir singulièrement.



## Plan de l'intervention

- ❖ Les acteurs
  - ❖ Acteurs internes
  - ❖ Acteurs externes
  
- ❖ Leurs interactions

L'activité de gestion des ressources humaines au sein d'une université se caractérise par une grande complexité qui tient pour partie à la multiplicité des acteurs qui interviennent, à leur différence de statut, de positionnement et à leurs interactions.



## Les acteurs internes

- ❖ Au niveau central
  - ❖ Le président
  - ❖ Une option : le vice-président R.H.
  - ❖ Les autres vice présidents
  - ❖ Le secrétaire général
  - ❖ Le D.R.H.
  - ❖ Les services centraux
  - ❖ Les instances
  - ❖ Les élus
  
- ❖ Au niveau des composantes
  - ❖ Les directeurs d'UFR, IUT, les directeurs de laboratoires
  - ❖ Les responsables administratifs de composantes
  - ❖ Etc.

On s'intéressera donc en premier lieu aux acteurs internes intervenant dans le processus de gestion des ressources humaines d'une université.

La seule présentation de la liste est la démonstration de cette complexité puisqu'elle inclut :  
au niveau central, niveau de pilotage de l'activité de GRH :

- des enseignants – élus : Président et vice président RH (quand il existe dans l'établissement) et/ou éventuellement les autres vice présidents qui interviennent dans ce processus ;
- des cadres administratifs ;
- des instances composées le plus souvent de manière paritaire, nécessitant un dialogue permanent avec les élus.

Au niveau des composantes :

pour autant, la GRH est réalisée, pour une partie non négligeable, «sur le terrain » c'est à dire dans :

- Les UFR, IUT
- les laboratoires
- les services.



## Les acteurs internes de la politique de GRH Le Président

### ❖ Le Président

- ❖ Définit la politique de RH de l'établissement
- ❖ Qu'il porte dans les instances internes qu'il préside
- ❖ Qu'il soumet aux Conseils
- ❖ Un rôle renforcé par la loi LRU
  - «droit de veto » art.712.2 Code de l'Education (CE)
  - les articles L.954-1 et suivants CE :
    - Les principes de répartition de service des enseignants chercheurs
    - La possibilité de créer des dispositifs d'intéressement
    - Et celle de recruter de nouvelles catégories de contractuels

La gestion des ressources humaines est un enjeu majeur pour les universités. Passer de la gestion des personnels traditionnelle à l'élaboration et la mise en œuvre d'une réelle politique de RH nécessite un portage fort qui ne peut être assuré que par le président et l'équipe politique qui l'accompagne.

Le président avait déjà la responsabilité de définir la politique de RH de l'établissement, notamment par l'élaboration du Contrat Quadriennal et du projet d'établissement, quand ils sont distincts.

Le projet de RH est discuté dans les instances comme le Comité Technique Paritaire (CTP), les conseils et, au final, doit être approuvé par le Conseil d'Administration (CA).

Le rôle du président a été renforcé par la loi LRU qui lui donne des possibilités nouvelles, instruments désormais à sa disposition pour mettre en œuvre la politique de GRH qui aura été définie: projet de Gestion Prévisionnelle des Emplois, Effectifs et Compétences (GPEEC), formation, évaluation, primes, indemnités, etc.

Il propose au Conseil d'Administration la répartition des emplois dans le cadre des priorités nationales et en respectant le plafond d'emplois.

Il affecte les personnels et exerce le droit de veto que lui donne la LRU.

Il est responsable de l'attribution des primes et peut proposer au CA la création de dispositifs d'intéressement.



## Les acteurs internes de la politique de GRH Vice-président

- ❖ Le Vice-Président Ressources Humaines (VP/RH) et/ou les autres VP (CA, CS, CEVU)
  - ❖ Responsable(s) politique(s) de la mise en œuvre de la stratégie RH
  - ❖ Le plus généralement, forte dominante « enseignants »
  - ❖ La loi LRU renforce ce rôle, notamment pour le VP du CS

- En dehors du président, il est nécessaire qu'un référent politique soit identifié par l'ensemble des personnels pour les questions de RH, en particulier pour les enseignants-chercheurs : cela peut être le vice président ressources humaines ou le vice président chargé des moyens ou bien le vice président du conseil d'administration.

Celui ci doit travailler de manière complémentaire avec le DRH et former avec lui un binôme « spécialisé » sur les RH en pendant du binôme « président/ secrétaire général ».

Le Vice-Président RH (VP RH) n'est donc pas un VP statutaire. Quand il existe, il correspond à un choix d'établissement. En effet, selon les cas, le portage de la politique de GRH peut être partagé par le Président avec un VP spécialisé (RH, moyens,...), le VP du CA ou par l'équipe de gouvernance.

- Dans le cas des VP spécialisés, la « coloration » s'orientait traditionnellement et principalement sur la gestion des enseignants en cohérence avec l'organisation générale des universités (« gouvernement par les enseignants »). En matière de recrutement ou de promotion des enseignants-chercheurs, il s'agit de légitimité aux yeux des pairs.

Les VP participent ou président en outre un certain nombre d'instances en charge de GRH.

- La LRU renforce le rôle du Conseil Scientifique. Ses missions s'élargissent fortement dans le domaine de la GRH : proposition sur la composition des comités de sélection – recrutement des Attachés Temporaires d'Enseignement et de Recherche (ATER), invités, associés, et même des vacataires d'enseignement, mutation, classement, etc..

Leur collaboration avec la Direction des Ressources Humaines doit être bien entendu extrêmement étroite et être renforcée dans le cadre de la gestion de la masse salariale globale de l'établissement qui devrait permettre de dégager les fameuses « marges de manœuvre ».



## Les acteurs internes de la politique de GRH le secrétaire général

- ❖ «Assure la gestion de l'établissement» ou
- ❖ «Participe à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique d'établissement, veille à son application opérationnelle et exerce une fonction de conseil auprès du Président»
- ❖ Bientôt Directeur Général des Services (DGS): *«...Les DGS contribuent à l'élaboration des politiques d'établissement. Ils en assurent la mise en œuvre opérationnelle...en particulier dans les domaines...des ressources humaines».*
  
- ❖ Responsable opérationnel de la mise en œuvre de la stratégie RH
- ❖ Une dominante «BIATOSS»

Le Secrétaire Général (SG) ou le DGS est/doit être un acteur incontestable et incontesté de la Gestion des Ressources Humaines.

Pour autant, naturellement, son champ d'intervention réel peut varier d'un établissement à l'autre (histoire, mode d'organisation de l'établissement,...).

Selon la façon dont on définit sa fonction : de manière généraliste et traditionnelle ou si on s'appuie sur le référentiel de la fonction et encore davantage quand on examine le projet de décret sur les DGS, on constate que la nuance est importante.

Il a un fort rôle d'interface entre la politique (les élus) à laquelle il peut contribuer, et la gestion (les services) dont il assure la responsabilité.

Il « choisit son DRH » ! ou participe au choix du DRH

Il veille au respect de la réglementation juridique, des calendriers de gestion.

Il définit l'ordre du jour des instances (CTP, CPE,...).

Il est très généralement plus impliqué dans la stratégie de gestion des personnels BIATOSS que dans celle des enseignants-chercheurs. Là aussi toutefois, il s'agit d'un positionnement traditionnel que la gestion de la MS est susceptible de faire évoluer à terme.

Il est le garant de la coordination des services, que la mise en œuvre des RCE rend indispensable, et de la modernisation des méthodes de gestion.

Cf. Document de référence :

- Chapitre 3, 1.2 le secrétaire général, page 44
- 1.2.3 le DGS, page 46



## Les acteurs internes de la politique de DRH le Directeur des Ressources Humaines

- ❖ Extraits du référentiel métier des personnels d'encadrement sur le responsable ressources humaines, le DRH est :
  - ❖ «Chargé de la gestion des emplois, des personnels et des compétences, dans le cadre du projet d'établissement et de la réglementation en vigueur.
  - ❖ Il travaille sous l'autorité du Président et du Secrétaire Général :
    - Élabore et propose à l'équipe de direction une politique de RH
    - Participe à la définition des conditions d'application de cette politique
    - Pilote la gestion des ressources humaines
    - Prend part à la conduite des relations sociales».
- ❖ Secrétaire général adjoint...ou pas ?

La fonction de DRH est en mutation ; le terme de «directeur des ressources humaines » est finalement très récent dans l'enseignement supérieur et parallèle à l'émergence de notions nouvelles (GPEEC, contrôle de gestion...).

Le DRH a un rôle clair de référent dans le domaine de la fonction RH à la fois dans son organisation, dans les outils de pilotage à mettre à la disposition de l'équipe politique, etc. et une responsabilité dans la gestion aussi bien que dans la diffusion de la culture RH au sein de l'établissement .

Il anime la direction des ressources humaines qui assure à la fois l'ensemble des actes de gestion (administrative et financière), le suivi et la prévision des moyens disponibles et la gestion des compétences (évaluation, formation, etc.).

Quand la gestion de la MS est intégrée à la DRH, il gère le budget le plus important de l'établissement.

Son périmètre d'action là aussi peut varier selon les établissements, les personnes et ...les personnalités.

Le choix d'en faire un secrétaire général adjoint ou non reflète un choix politique de l'établissement quant à la place dévolue à la GRH dans son mode de gouvernance. Le nombre de postes ouverts à la mobilité en tant que SG adjoint peut conduire à se demander toutefois si la question n'est pas déjà dépassée à l'heure des RCE.



## Les acteurs internes : les autres services centraux

- ❖ Le Service Hygiène et Sécurité (art.712-2 CE sur le rôle du Président dans ce domaine)
- ❖ Le Service d'Action Sociale
- ❖ Le Service de Médecine de Prévention

Les autres services centraux sont tous des acteurs importants, qui interviennent dans l'accueil et le suivi des personnels et contribuent à la sécurité et à la qualité de vie au travail de l'ensemble de la communauté.

- Le service d'Hygiène et de Sécurité (H&S) doit mettre en œuvre une nouvelle responsabilité des Présidents ; son rôle est particulièrement important dans les universités à profil « sciences dures ». Il est en collaboration permanente avec la direction RH (amiante, maladies professionnelles, accident du Travail et accident de Service, identification du stress au travail,...)
- Le service d'Action Sociale voit sa fonction profondément modifiée avec la LRU puisque doit désormais gérer l'ensemble des prestations d'action sociale pour la totalité des personnels
- Le service de Médecine de Prévention doit normalement être en dialogue permanent avec DRH et H&S (repérage et gestion des difficultés individuelles, identification et suivi des métiers et populations à risques,...).

Il est important que la fonction RH interfère avec ces services spécialisés (quand ils ne sont pas inclus dans la direction correspondante), car ils assurent en partie la déclinaison de la politique de l'établissement et une partie de ses obligations réglementaires.





## Acteurs internes : les instances

- ❖ Le Comité Technique Paritaire (CTP)
- ❖ Le Conseil d'Administration (CA)
- ❖ Le Conseil Scientifique (CS)
- ❖ Les comités de sélection (CdS)
- ❖ La Commission Paritaire d'Etablissement, en formations restreintes (CPE)
- ❖ La Commission Consultative Paritaire des non titulaires (CCP)
- ❖ Bientôt la commission consultative des doctorants...

Les instances ont deux rôles distincts :

-1 - La participation à l'élaboration de la politique de l'établissement dans le domaine des ressources humaines

-2 - Elles sont également consultées de manière obligatoire dans certains actes de gestion individuelle, liés à la carrière des personnels.

-Le CTP est créé par l'art.16 de la LRU. C'est la 1<sup>ère</sup> fois qu'une instance réunit des représentants de tous les personnels titulaires. Il est consulté sur l'ensemble des questions touchant à la politique de GRH ; sur l'organisation générale des services. Le bilan social y est présenté chaque année.

-Le CA a un rôle politique en réunion plénière : il adopte le projet d'établissement et le Contrat Quadriennal, il définit des principes généraux de répartition de service des enseignants-chercheurs, le dispositif d'intéressement et les règles d'attribution des primes, les campagnes d'emplois annuelles/répartition des emplois des Enseignants Chercheurs (EC) et des BIATOSS.

-Le CA a un rôle de gestion en formation restreinte : il est considéré comme jury en matière de recrutement d'E-C, établit les promotions des EC, ainsi que les attributions individuelles des primes, éméritat...

-Le CS voit son rôle renforcé par la LRU ; en plus de la qualification des emplois EC, Congé de Recherche et de Conversion Thématique (CRCT) et éméritat, il donne désormais son avis sur très grand nombre d'actes de gestion individuelle (mutations, titularisations MCF, recrutement ATER...).

-Le CdS remplacent les commissions de spécialistes; pour le recrutement des EC. Un C d S doit être créé par poste. Les membres sont nommés par Président sur proposition du CA à parité égale membres internes/membres externes, ce qui doit normalement freiner l'endogamie. La majorité de membres relèvent de la discipline du poste

-La CPE est une pré Commission Administrative Paritaire (CAPA ou CAPN) qui examine LAC/TAG – détachements, disponibilité, contestation des évaluations, des mutations et les litiges individuels

-La CCP est consultée obligatoirement sur toute décision individuelle de licenciement et sanctions disciplinaires et facultativement sur toute question individuelle relative aux Agents non titulaires. Ces commissions prévues par l'arrêté du 8 avril 2008 se mettent en place.

Cf. Diaporama « Politique de GRH de l'établissement et dialogue social ».



## Acteurs internes : les élus

- ❖ Des interlocuteurs multiples:
  - ❖ Les élus dans les différentes instances
  - ❖ Les organisations syndicales

-Le rôle des élus dans les différentes instances est prévu par les textes, que se soit sur la politique de GRH comme sur la gestion individuelle. Les instances sont paritaires et sont donc le lieu de dialogue et d'échanges...

-les responsables des organisations syndicales, peuvent en dehors de la tenue des instances, être entendus par le président, les VP, le SG, etc. sur des questions d'ordre général ou particulier (conflits, etc.)



## Acteurs internes de l'établissement les directeurs de composantes et autres acteurs

- ❖ Les directeurs d'UFR, IUT
- ❖ Les directeurs de laboratoires
- ❖ Les responsables administratifs de composantes
- ❖ Tous les supérieurs hiérarchiques directs des agents ou «N+1 »
  
- ❖ ...et finalement tous les agents de l'établissement

- Les directeurs d' UFR, IUT sont les porteurs des besoins et des intérêts de leurs structures ; ils définissent le profil des emplois (fiche de poste) de leur composantes et proposent les promotions de leur personnels dans le cadre du projet RH d'établissement. Les contrats d'objectifs et de moyens signés entre les Présidents et les Directeurs d'IUT en est le plus évident exemple.

- Les directeurs de laboratoire expriment le plus souvent des besoins (soit auprès des directeurs d' UFR, IUT, soit auprès des VP, soit auprès du Président, selon l'organisation de l'établissement et selon leur opiniâtreté). Ils sont les porteurs de la politique scientifique.

Ils sont dans les composantes l'alter ego de la gouvernance au niveau central. Ils peuvent également être associés à l'élaboration de la stratégie globale de l'établissement incluant la GRH (réunions des directeurs avec équipe présidentielle, directoire de la recherche, etc.).

- Les responsables administratifs sont les interlocuteurs du SG et du SGA-DRH en matière de mise en œuvre de la politique RH. Ils sont également des relais au niveau de la gestion et de la diffusion des informations.

- Tous les supérieurs hiérarchiques des agents ou «N+1 » qui ont un rôle essentiel dans les procédures d'entretien professionnel et d'évaluation.

- Et les agents de l'établissement qu' ils adhèrent ou non aux nouveaux processus de gestion, qu'ils participent ou non à cette nouvelle culture, qu'ils cherchent à se former, à muter, à concevoir un projet professionnel individuel en lien avec projet de service/d'établissement.



## Les acteurs externes

- ❖ Les tutelles et les corps de contrôle et d'évaluation
- ❖ Les instances



## Acteurs externes : autorités de tutelles et corps de contrôles et d'évaluation

- ❖ Les autorités de tutelle
  - ❖ Ministère Fonction Publique
  - ❖ Ministère Enseignement Supérieur et Recherche
  - ❖ Ministère Education Nationale
  - ❖ Ont un rôle normatif sur les statuts et la définition des règles générales de fonctionnement (déconcentration par exemple, Révision Générale de la Politique Publique,...)
- ❖ Les corps de contrôles et d'évaluation
  - ❖ Le Recteur et la Trésorerie Générale (TG)
  - ❖ Contrôles de l'établissement (Chambre Régionale des Comptes, AERES, IGAENR,)
  - ❖ Contrôles souhaités par l'établissement (audits externes)

On distingue les autorités de tutelle et les corps de contrôles et d'évaluation.

- Les autorités de tutelle interviennent au niveau global : elles définissent les règles, les statuts,..et traduisent les inflexions de la politique nationale
- Les contrôles sont de plusieurs ordres et exercés par différentes entités :
  - Le Recteur dont le rôle de contrôle de légalité se trouve fortement renforcé par la LRU (rapport annuel obligatoire, contrôle des plafonds d'emplois et de masse salariale en partenariat avec les TG),
  - les Trésoreries Générales (TG) qui exercent un contrôle hiérarchisé des dépenses dans le cadre des audits partenariaux (exemple: contrôle du processus de paye).
  - l' Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES) dont l'évaluation porte sur la politique de GRH de l'établissement au sein de la stratégie globale,
  - l'Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche (IGAENR) qui évalue la stratégie et la qualité de l'organisation,
  - la Chambre Régionale des Comptes (CRC) qui exerce un contrôle sur la qualité réglementaire de la gestion,

Enfin, l'établissement peut quelquefois souhaiter un avis extérieur qui va à la fois porter un regard objectif sur le constat et proposer des pistes d'amélioration. Le plus souvent, le cas se présente lors d'un changement d'équipe présidentielle.

L'ensemble de ces contrôles et de ces évaluations peut parfois être extrêmement intéressant pour accélérer l'évolution de processus nouveaux.



## Acteurs externes : les instances

- ❖ Conseil National des Universités (CNU)
  - ❖ Qualification des candidats enseignants-chercheurs
  - ❖ Désormais évaluation de tous les Enseignants-Chercheurs
  
- ❖ Commission Administrative Paritaire Académique (CAPA) – Commission Administrative Paritaire Nationale (CAPN)
  - ❖ En fonction des catégories d'emplois
  - ❖ Attributions principales en matière de promotion des personnels BIATOSS

Ces instances externes ont un rôle clé dans la gestion individuelle.

On peut citer par exemple pour les CAPA et CAPN les promotions des personnels, les avis sur les mutations, les détachements...



## Interactions des acteurs: le temps du «dialogue de gestion»

- ❖ Avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR)
- ❖ Avec le Rectorat
- ❖ Dans l'établissement



## Interactions avec le Ministère

- ❖ Un dialogue encore davantage axé sur la stratégie, les objectifs et les résultats
- ❖ Négociation du Contrat Quadriennal
  - ❖ Prévoit pour chaque année du contrat le montant global de la dotation de l'Etat, dont ceux affectés à la MS
  - ❖ % maximum de MS que l'établissement peut consacrer au recrutement des agents contractuels prévus par l'art. L.954-3 CE
- ❖ Négociation du plafond d'emplois et de la masse salariale
- ❖ Nouveau système d'allocation des moyens SYMPA
- ❖ Conséquences : Intégration de la dimension pluri annuelle dans la gestion des ressources humaines de l'établissement – GPEEC – SIRH – contrôle de gestion...

- Le cadre des échanges des établissements avec l'autorité de tutelle principale est en effet complètement revisité par la LRU. Le Contrat Quadriennal qui était déjà au cœur des échanges prend une place essentielle, puisqu'il intègrera l'ensemble des moyens (dotation globale) alloués à l'établissement, y compris la masse salariale.

Désormais, on ne parle plus en emplois (fin des feuillets de délégations) mais en plafonds d'Equivalent Temps Plein Travaillé (ETPT). Cette évolution s'est traduite lors de la campagne d'emplois enseignants-chercheurs : seul le nombre d'emplois autorisé au plan national a été publié au journal officiel. La publication des profils de postes est faite par les établissements selon un calendrier choisi (recensement soumis au contrôle financier).

Lors de la négociation du plafond d'emplois et de l'attribution de la masse salariale, l'échange initial entre le ministère (DGESIP/DAF) et l'établissement porte sur la définition du plafond d'emplois et de la dotation de Masse Salariale.

Le nouveau système d'allocation des moyens, SYMPA, est normalement prévu pour intégrer aussi la masse salariale. Il prévoit l'attribution d'une partie des moyens (pouvant aller jusqu'à 20%) à la performance.

Le cadre des contrats à venir sera probablement révisé.

- Pour pouvoir être en capacité d'avoir avec le Ministère des échanges de qualité, les établissements doivent donc intégrer à la fois dans leur politique de GRH et dans leur façon concrète de travailler dans ce domaine de nouvelles modalités. De ce point de vue, la LRU est un facteur clé dans l'accélération de la modernisation et de la professionnalisation des services RH.





## Interactions avec le Rectorat

- ❖ Prise en compte de l'avis du Président sur les affectations
  - ❖ Mise en œuvre dès 2008
- ❖ Contrôles
  - ❖ Rapport annuel sur le contrôle de légalité
  - ❖ Chargé du contrôle a priori sur la consommation du sous-plafond Etat avant ouverture des postes au concours par le MESR
  - ❖ Tableau de consommation des plafonds d'emplois à transmettre:
    - Avec le projet de budget primitif
    - Quand on prévoit la modification du plafond global par le CA
    - Au moins avec chaque DBM, même sans modification plafond
    - Convention Rectorat/TG sur ce contrôle

Avec le passage aux RCE, les échanges deviennent plus nombreux avec le Rectorat, et avec des interlocuteurs nouveaux (SGA, DESR, Chancellerie). Le dialogue porte dans ces cas là plutôt sur les justificatifs à fournir par l'établissement.

A ce jour, les TG sont mieux armées pour effectuer ce contrôle.



## Interactions au sein de l'établissement

- ❖ Dialogue social élargi
  - ❖ Effets du nouveau décret électoral
  - ❖ Nouvelles instances
  - ❖ Nouveaux sujets – exemple : la politique indemnitaire
  
- ❖ La pluriannualité doit devenir aussi la règle en GRH :
  - ❖ Élaboration Contrat Quadriennal
  - ❖ Modalités internes d'attribution des moyens (humains)
  
- ❖ Utiliser les marges de manœuvre permises par la LRU pour une politique de GRH bien définie, connue et partagée par tous ses acteurs, ce qui suppose la mise en œuvre d'un dialogue de gestion interne de qualité, au service du projet politique de l'établissement.

La LRU fait fortement évoluer les interactions entre les acteurs internes de l'établissement.

- L'application du nouveau décret électoral a fait entrer de nouvelles populations dans les instances (chercheurs notamment) et de nouvelles instances ont été créées, ce qui enrichit le dialogue social mené au sein de l'établissement.

- Les établissements sont, par ailleurs amenés, à débattre en interne de sujets nouveaux ou sous un angle nouveau : les CPE plénières étaient déjà un lieu de discussion sur la politique indemnitaire des personnels BIATOSS. En revanche, les critères d'attribution de la nouvelle prime d'excellence scientifique ou les dispositifs d'intéressement seront un nouveau sujet sensible pour les établissements qui souhaiteront les introduire. Devant une instance nouvelle : le CTP, dont la composition intègre désormais des représentants des enseignants.

- La gestion de la masse salariale conduit les établissements à intégrer de nouveaux concepts tels que la «soutenabilité budgétaire » des recrutements ou des transformations d'emplois, ce qui suppose d'être en capacité d'avoir une perspective pluriannuelle de sa gestion.

Le rythme quadriennal du contrat doit conduire les établissements progressivement à être capables d'anticiper, selon le même rythme, les évolutions que nous souhaitons apporter à notre gestion des ressources humaines. Le projet de GPEEC accompagnerait alors les priorités que se définit l'établissement et pourrait être élaboré puis revisité selon cette périodicité pour garder une cohérence globale.

-Cela impose à l'établissement d'organiser son dialogue de gestion interne de manière à pouvoir négocier avec un laboratoire ou un département de formation la définition de l'ensemble des moyens dont il pourra disposer pour les 4 ans qui suivent.

-Enfin, l'ensemble des acteurs internes de la GRH que l'on vient d'évoquer doit contribuer à l'élaboration de la politique de gestion des ressources humaines de l'établissement puis à sa mise en œuvre, en utilisant les nouvelles possibilités ouvertes par la LRU. Comme on le disait en introduction, la fonction de gestion des ressources humaines est en forte évolution : la LRU va conduire à définir collectivement de nouveaux modes de fonctionnement, qui vont fortement modifier les habitudes des établissements.