

*Les impacts de la LOLF  
sur la GRH des établissements*

*mardi 21 novembre 2005*

*- compte-rendu -*



# TABLE DES MATIERES

<b>Ouverture .....</b>	<b>5</b>
Jacques BERNARD <i>Directeur de l'AMUE</i>	
1. La déconcentration.....	5
2. La gestion des compétences .....	5
3. La gestion de la performance.....	5
Simon LARGER <i>Chargé de domaine finances, département services, AMUE</i>	
Karine GAMBIER-LEROY <i>Chargée de domaine RH, département services, AMUE</i>	
<b>Problématique générale de la LOLF au niveau de l'État et des opérateurs.....</b>	<b>8</b>
Éric BERNET <i>Adjoint au Directeur de l'enseignement supérieur, chef du service des établissements, MENESR</i>	
1. La structure du budget de l'État .....	8
2. La lisibilité et la transparence .....	9
3. Les décideurs publics et le dialogue de gestion .....	10
4. La fongibilité des crédits.....	10
5. La performance de l'action publique .....	11
<b>La « lettre » de la LOLF : les nouvelles règles financières et leurs impacts sur la GRH.....</b>	<b>13</b>
Simon LARGER <i>Chargé de domaine finances, département services, AMUE</i>	
<b>Nouvelle budgétisation des emplois et de la dépense de personnel et marges de GRH dans les établissements ?.....</b>	<b>14</b>
Danièle KERNEIS <i>Chef du Bureau des emplois, DES, MENESR</i>	
1. Les nouvelles règles budgétaires.....	14
2. De nouvelles marges de GRH dans les établissements.....	15
Sylvain MERLEN <i>Sous-directeur de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, DPMA, MENESR</i>	
1. La déconcentration.....	16
2. La gestion de la compétence .....	17
3. La gestion de la performance.....	18



Patrick PRUDON

*Directeur des ressources humaines, Université Rennes 1*

1. Le chantier GRH..... 18
2. Le chantier de la répartition par activités ..... 19

Jean-François PICQ

*Secrétaire général, Institut National Polytechnique de Grenoble*

1. La prise en charge de la rémunération de certains personnels..... 20
2. L'affectation des personnels par action..... 20
3. L'adaptation des modes de gestion ..... 21

**Échanges avec la salle .....22**

**Le transfert des personnels non-titulaires de l'État.....25**

Jean DÉROCHE

*Secrétaire général, Université Strasbourg 1 - Louis Pasteur*

1. La déconcentration vers les établissements ..... 25
2. La mise en œuvre par l'Université Louis Pasteur ..... 26

Stéphane ATHANASE

*Direction des affaires financières, MENESR*

1. Les catégories concernées par le transfert..... 26
2. Les crédits et l'effectif transférés..... 27
3. Les changements réglementaires ..... 27
4. La situation des ATER..... 27
5. Les ARE ..... 27
6. Les modalités d'établissement des dotations ..... 28

**Échanges avec la salle .....29**

**L'« esprit » de la LOLF : logique de performance des politiques publiques et management des RH.....32**

Karine GAMBIER

*Chargée de domaine RH, département services, AMUE*

**La LOLF, une réforme managériale.....32**

Yves CHEVALIER

*Chef de service, Direction générale de l'administration et de la fonction publique, Ministère de la Fonction publique*

1. L'adaptation de certains processus de gestion du personnel..... 32
2. Une évolution managériale majeure ..... 33

**Échanges avec la salle .....36**

**Expérience de l'Université de Poitiers sur les leviers de la performance et la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC).....37**



Bernard CONTAL

*Secrétaire général de l'Université de Poitiers*

1. La mise en œuvre du projet GRH ..... 37
2. Les projets de service ..... 38

Annick BOUCHAUD

*Directrice des ressources humaines de l'Université de Poitiers*

3. Conclusion..... 39

Bernard CONTAL

*Secrétaire général de l'Université de Poitiers*

**Échanges avec la salle .....40**

**Les impacts de la LOLF sur le système d'information : nécessités et perspectives.....41**

**Les perspectives d'évolution du système de GRH.....41**

David RONGEAT

*Responsable du pôle intégration, département édition/intégration, AMUE*

1. Le système d'information et la LOLF ..... 41
2. Les perspectives d'évolution générales ..... 42
3. ASTRE..... 42

Christian SOULÉ

*Chef de produit ASTRE, département édition/intégration, AMUE*

4. HARPÈGE ..... 43

Thierry AUDRAIN

*Chef du produit HARPEGE, département édition/intégration, AMUE*

**Échanges avec la salle .....44**

**Conclusion.....45**

Guy LE VAILLANT

*Directeur du département des services, AMUE*

1. Les deux objectifs du séminaire ..... 45
2. Les quatre apports du séminaire..... 45



## Ouverture

**Jacques BERNARD**

*Directeur de l'AMUE*

La LOLF est une modification du processus budgétaire conçue pour améliorer la visibilité des politiques publiques et pour faciliter le suivi de l'exécution des lois de finances. La réforme intéresse au premier lieu les parlementaires, mais elle a un impact en profondeur sur la gestion publique. Celle-ci passe en effet d'une logique de moyens, dans laquelle la priorité est le respect minutieux des règles, à une logique de résultats. Il s'agit de définir des objectifs et de chercher à les atteindre. Ce bouleversement de la gestion publique impacte l'ensemble de l'Administration et des organismes qui lui sont rattachés. La réflexion sur les résultats implique néanmoins de réfléchir sur les moyens de les atteindre, notamment la gestion des ressources humaines. Les liens entre la LOLF et la GRH s'articulent autour de trois notions.

### **1. La déconcentration**

Dès lors qu'un gestionnaire doit s'engager sur des résultats et sur des indicateurs, il faut lui permettre de disposer des moyens. Il faut donc mettre en œuvre une nouvelle étape de déconcentration. Celle-ci doit concerner non seulement les services déconcentrés des administrations, mais également l'ensemble des opérateurs, c'est-à-dire les établissements publics. Il s'agit de permettre aux opérateurs de définir leurs structures d'emplois, de maîtriser leurs recrutements et de gérer les affectations et la carrière des personnes recrutées. Un cheminement important reste à faire sur chacun de ces points.

### **2. La gestion des compétences**

Jusqu'à présent, l'Administration s'intéressait surtout aux grades et aux corps. Elle se préoccupait peu des compétences effectivement maîtrisées par les agents. Or, dès lors que l'Administration entre dans une logique de performance, les responsables doivent nommer des personnes qui ont réellement des compétences pour traiter les tâches à réaliser. Il faut donc enrichir le travail de gestion du personnel. Il faut associer la gestion des compétences à la gestion des carrières. Autrement dit, il ne faut plus seulement chercher les personnes à nommer à chaque poste. Il faut disposer de profils détaillés et réfléchir en termes de parcours qualifiant, c'est-à-dire prendre en compte les compétences des agents tout au long de leur carrière.

### **3. La gestion de la performance**

Le terme « performance » est souvent employé dans le sens d'exploit sportif, conformément à la terminologie française. Dans le cadre de la LOLF, ce terme doit être pris dans son acception anglo-saxonne. Il s'agit de s'engager sur des résultats et de mesurer ensuite le chemin parcouru en direction de ces résultats. Il faut donc définir des objectifs et mettre en place des indicateurs. Quoi qu'il en soit, la gestion de la performance impacte la gestion des ressources humaines. La définition des programmes et des actions nécessitera une déclinaison sur les unités opérationnelles (services,



bureaux et individus). Ce système implique l'organisation d'échanges sur la définition des objectifs et sur le suivi de la réalisation. Il faudra recourir aux outils du dialogue de gestion. Celui-ci devra être décliné au niveau individuel, en particulier par des entretiens individuels annuels. Ces dispositifs doivent concerner au minimum l'encadrement. Ils n'ont de sens que si l'activité des agents est articulée avec les modes de reconnaissance, tels que le déroulement de la carrière et l'attribution de primes. Ils concernent d'abord les responsables de service, mais il convient de les généraliser à l'ensemble des agents.

En conclusion, j'ai la conviction que la LOLF sera une réussite si nous parvenons à la mettre en œuvre pour la gestion publique et en particulier pour la gestion des ressources humaines, qui est beaucoup plus complexe que la gestion financière. Il faut donc réussir à faire évoluer la GRH autour des objectifs préconisés par la LOLF.

### **Simon LARGER**

*Chargé de domaine finances, département services, AMUE*

Comme toutes les lois organiques, la LOLF se rapporte à l'organisation des pouvoirs publics mais elle se caractérise par sa transversalité. En effet, si on la compare à l'ordonnance de 1959 qu'elle remplace, elle concerne non seulement la répartition des compétences entre le parlement et le gouvernement en matière financière mais aussi l'orientation et l'évaluation des politiques publiques. Ainsi la LOLF est un élément moteur de la réforme de l'Etat, de l'évolution de la gestion publique dans son ensemble. En tant que telle, elle invite à une réflexion sur les femmes et les hommes qui assurent les services publics, sur la manière de les conduire au meilleur d'eux-mêmes pour rendre aux citoyens le meilleur des services.

La réforme est non seulement transversale aux différentes activités des personnels de nos établissements (enseignement, recherche, gestion), mais également aux différents départements de l'Agence, en charge des produits informatiques ou des services. Nous avons donc constitué un groupe de projet pour accompagner les établissements dans la mise en œuvre de la LOLF. J'ai été chargé d'en assurer la conduite.

Le séminaire qui nous réunit aujourd'hui se positionne dans un dispositif général d'accompagnement, fondé sur une approche globale, qui concerne à la fois les activités informatiques et les activités de services de l'Agence. Un point sera présenté à la fin du séminaire sur la mise en place des nouveaux outils informatiques : la LOLF est au cœur des problématiques de système d'informations. Concernant les activités de services, le groupe projet a déjà mis en œuvre plusieurs actions.

Le premier est la lettre d'information mensuelle sur la LOLF, qui présente l'actualité et l'avancée des projets<sup>1</sup>. Ensuite, le groupe prépare actuellement un guide d'aide à la comptabilité analytique adapté aux établissements publics de l'enseignement supérieur. Ce guide sera publié et expérimenté début 2006. Par ailleurs, le groupe a adapté le contenu des formations existantes de méthodologie d'aide au pilotage pour y intégrer les notions introduites par la LOLF. Enfin, le groupe a organisé un cycle de trois séminaires. Le premier a eu lieu en juin et portait sur l'impact de la LOLF sur la gestion financière. Le deuxième est la présente conférence sur l'impact de la LOLF sur la GRH. Le dernier aura lieu prochainement et portera sur la problématique du pilotage.

---

<sup>1</sup> <http://www.amue.fr/LettreLoff/>



## **Karine GAMBIER-LEROY**

*Chargée de domaine RH, département services, AMUE*

Le séminaire a deux objectifs. D'une part, il s'agit d'informer les participants sur les implications en matière de gestion des ressources humaines qui découlent de la mise en œuvre de la LOLF dans les établissements publics à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2006. D'autre part, de donner des moyens aux établissements en termes d'organisation ou de choix politiques, de méthodes et d'outils afin de répondre à la nouvelle donne.

Le séminaire se déclinera en trois parties. La première portera sur la « lettre » de la LOLF. Il s'agit de réfléchir aux nouvelles règles financières liées à la gestion des emplois et aux dépenses de personnel - dont la question du transfert des personnels non-titulaires de l'État - et à leurs impacts sur la GRH. La deuxième partie portera sur « l'esprit » de la LOLF, qui doit amener les établissements à une logique de performance et donc, concernant la politique de ressources humaines, à mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui nécessite un véritable management des RH pour répondre aux objectifs fixés par l'État déclinés au niveau de chaque opérateur. La troisième partie portera sur les impacts de la LOLF sur le système d'information des ressources humaines.

Par ailleurs, des dossiers ont été remis aux participants. Ils contiennent : les diaporamas des interventions, un texte de Monsieur Yves Chevalier, les lettres de la LOLF, ainsi qu'un questionnaire d'évaluation de la journée.

Pour commencer cette journée d'échanges, Éric Bernet va rappeler la logique générale de la LOLF.



## **Problématique générale de la LOLF au niveau de l'État et des opérateurs**

**Éric BERNET**

*Adjoint au Directeur de l'enseignement supérieur, chef du service des établissements, MENESR*

La loi organique sur les lois de finances entrera en vigueur dans quarante jours. Il reste donc peu de temps pour préparer son application. La LOLF émane du Parlement et non de la technocratie administrative de Bercy. Le Parlement surveille donc attentivement la mise en œuvre de la LOLF par le Gouvernement et par les administrations. Un objectif de la LOLF consiste d'ailleurs à mieux assurer le suivi de l'action de l'État. L'Assemblée nationale et le Sénat ont d'ailleurs déjà réalisé plusieurs rapports sur ce point. La LOLF a donc un sens politique fort. Elle doit aussi avoir un sens politique au niveau des établissements.

La LOLF poursuit un double objectif : rendre plus efficace la gestion publique et permettre au Parlement d'assurer un meilleur contrôle sur les politiques publiques, conformément aux principes de la Constitution de 1958. Pour atteindre ces objectifs, la LOLF a défini plusieurs principes, tels que :

- la lisibilité des politiques publiques, qui suppose une transparence dans l'utilisation des moyens ;
- la liberté et la responsabilité des décideurs publics (l'autonomie des établissements, notamment en matière de diplômes) ;
- le passage d'une logique de moyens à une logique de performance.

Ces principes se déclinent selon cinq axes.

### **1. La structure du budget de l'État**

Le budget de l'État est présenté selon une nouvelle structure correspondant à celle des politiques publiques. Jusqu'à aujourd'hui, le budget de l'État était organisé par nature de dépenses. Ces dernières étaient décrites par plus de 800 chapitres budgétaires. Cette présentation correspond à une logique de moyens. Désormais, le budget est présenté par politiques publiques. Il se décline en 133 programmes regroupés en 34 missions. L'approche de la dépense est plus globale et insiste sur la dimension politique du budget.

Néanmoins, la ventilation par nature de dépenses demeure. Les crédits sont divisés en sept titres dont les plus importants sont le titre II (dépenses de personnel) et le titre III (dépenses de fonctionnement). Les titres V, VI et VII peuvent concerner certains établissements.

Concernant la ventilation par politiques publiques, le budget se décline en trois niveaux : les missions, les programmes et les actions. Le niveau de la mission est le niveau de présentation au Parlement des politiques publiques. Il s'agit de l'unité de vote. Le Parlement a donc la possibilité de faire glisser des moyens entre les ministères. Le programme est le niveau auquel le Parlement vote les crédits en enveloppes limitatives. L'action est un découpage des programmes permettant de définir plus précisément les politiques publiques.



Les moyens destinés à l'enseignement supérieur sont retracés au niveau de la mission interministérielle « Recherche et enseignement supérieur ». Le périmètre de cette mission concerne huit ministères mais, pour l'enseignement supérieur, seul le ministère de l'Agriculture a été rattaché à cette mission. Cette fonction est trop peu importante en volume dans les autres ministères pour être prise en compte en tant que programme dans cette mission.

Les deux programmes intéressant les universités et les établissements supérieurs sont « Formation supérieure et recherche universitaires » et « Vie étudiante ». Au sein du premier programme, quatre actions concernent les formations (une pour chaque niveau LMD et une pour l'enseignement supérieur privé), sept actions concernent les activités de recherche, classées par thème, une action porte sur la diffusion des savoirs (information scientifique et technique) et trois actions transversales renvoient à des fonctions de soutien (politique documentaire et bibliothèque, politique immobilière, pilotage).

Outre une enveloppe budgétaire limitative par programme, le budget de l'État comprend un plafond d'emplois déterminé par ministère et exprimé en ETPT (équivalent temps plein travaillé) et un plafond de masse salariale limitatif par programme. Le ministre a la capacité de ventiler son plafond d'emploi entre les programmes.

Il faut noter que la LOLF ne prévoit pas la déclinaison directe du nouveau processus au niveau des établissements. Il faut donc réfléchir aux relations entre l'État et les établissements.

## **2. La lisibilité et la transparence**

La LOLF a pour objectif de développer la lisibilité et la transparence dans la présentation et l'utilisation du budget de l'État.

Le premier élément de lisibilité est la justification au premier euro (JPE). Actuellement, le budget de l'État est un budget de reconduction. 94 % des crédits, les « services votés » sont reconduits chaque année. Le reste est constitué des « mesures nouvelles », sur lesquelles porte la discussion parlementaire. Désormais, le Parlement votera sur l'ensemble des moyens des programmes. Les établissements devront donc démontrer qu'ils ont besoin de 100 % des moyens qui leur sont attribués. Ils ne devront plus se limiter à réclamer de nouveaux crédits en expliquant que cela améliorera la situation. Ce système permettra une meilleure connaissance des besoins et une meilleure répartition des moyens. Actuellement, certains établissements consomment 100 % de leur budget et d'autres en consomment moins sans que les raisons en soient claires. Il faudra donc mieux justifier les demandes auprès de Bercy et du Parlement.

Le deuxième élément de lisibilité est l'analyse des coûts par action. Le Parlement souhaite par exemple connaître le coût de la formation en L, en M et en D, sachant que l'objectif du L est l'accueil de tous les étudiants et que l'objectif du M est de former des étudiants à la vie professionnelle. L'analyse des coûts par action permettra de dégager des coûts complets pour les actions correspondant aux politiques ministérielles.

Le troisième élément de lisibilité réside dans la loi de règlement. Le Parlement a souhaité que cette loi ne soit plus une formalité. Cette loi devra être votée dans des délais raisonnables et avant le vote de la loi de finances suivante. Les différents responsables des programmes devront donc rendre compte de leurs actions aux ministres auparavant. Cela implique que les opérateurs aient eux-mêmes rendu compte auprès des responsables.



### **3. Les décideurs publics et le dialogue de gestion**

Le but de la LOLF est de redéfinir la chaîne de responsabilité entre les décideurs publics. Au sein de l'État, chaque programme sera confié à un responsable désigné. Le directeur de l'Enseignement supérieur sera le responsable pour les deux programmes liés à l'enseignement supérieur. La directrice de la Recherche et le directeur de la Technologie seront chacun responsable de deux programmes au sein de la mission interministérielle. Le responsable de programme jouera un rôle central. Il sera chargé de proposer les objectifs, de présenter les besoins permettant d'atteindre les objectifs, de gérer les moyens correspondants et d'en rendre compte en fin d'exercice.

Chaque programme est divisé en budgets opérationnels de programme (BOP) de niveau central ou déconcentré, qui s'exécutent au sein d'unités opérationnelles (UO). La DES est un BOP. Le responsable de programme s'appuie sur ses services et sur les services d'autres directions. Au niveau des régions, chaque rectorat constituera un BOP pour les crédits d'investissements liés au CPER et une UO pour les rémunérations.

Les politiques publiques sont mises en œuvre par le biais de partenaires extérieurs (établissements publics, groupements, associations...). Le programme de l'Éducation nationale concerne 220 opérateurs, soit le tiers des opérateurs de l'État. Sur ce plan, le MENESR est dans une situation particulière, puisqu'il leur délègue 95 % de ses moyens.

Cela explique l'importance du dialogue de gestion. Ce dialogue ne doit pas seulement être mis en place entre l'État et ses opérateurs, mais à tous les niveaux :

- entre le Parlement, le ministre et le responsable de programme (propositions, demandes de moyens, compte rendu d'exécution) ;
- entre le responsable de programme et les responsables de BOP (définition des objectifs, discussion sur les modalités de gestion) ;
- entre le responsable de programme et les directions partenaires (directions financières et directions des ressources humaines) ;
- entre le responsable de programme et les opérateurs, par un dialogue contractuel.

Les remontées devront être annuelles, mais elles devront être légères, pour ne pas aller à l'encontre du dialogue contractuel, plus approfondi et dont la logique reste quadriennale.

### **4. La fongibilité des crédits**

La conduite en pleine responsabilité des politiques publiques confiée aux décideurs publics suppose des libertés de choix et d'actions accrues par l'application du principe de fongibilité des crédits. Ce principe se décline à plusieurs niveaux.

#### **4.1. La fongibilité entre actions**

La limitativité des crédits concerne seulement les programmes. Le responsable du programme peut modifier la répartition des crédits entre les actions au sein d'un programme. Il devra néanmoins rendre compte des écarts entre le budget voté et le budget exécuté. Autrement dit, la ventilation par actions est indicative. En outre, les actions donneront lieu à des délégations globalisées de crédits et des indications seront données quant à la répartition, non l'utilisation des moyens. Il en est de même pour la ventilation des crédits d'un programme entre les BOP et les UO.



Une expérimentation est en cours afin de permettre la délégation d'une dotation globale à un établissement. Une seizième action, la dotation globalisée des établissements, est d'ailleurs destinée à favoriser les arbitrages internes, même si cela va à l'encontre de la logique de la LOLF.

#### **4.2. La fongibilité des emplois**

Le responsable de programme bénéficiera d'une possibilité de fongibilité totale entre les types d'emplois. Il devra néanmoins tenir compte de deux contraintes fortes : la masse salariale et la gestion des personnes. Il doit en effet respecter l'équilibre des corps et des grades. C'est sur ce point que le dialogue est le plus difficile actuellement. Les corps sont nationaux et sont déconcentrés seulement au niveau des rectorats. La fongibilité des emplois n'est pas encore possible au niveau du responsable d'établissement. Ce sera peut-être le cas dans un avenir a priori lointain, mais cela ne se fera peut-être pas dans le cadre d'une fonction publique d'Etat sous sa forme actuelle.

#### **4.3. La fongibilité au sein de chaque titre**

Les crédits sont fongibles au sein de chaque titre. Ainsi, la fongibilité est totale entre les rémunérations principales et les indemnités (titre II). Toutefois, un problème se pose : les corps sont nationaux et il faut respecter le principe d'égalité entre fonctionnaires. Il faut donc trouver un équilibre entre la souplesse et le respect des principes généraux. La fongibilité existe également au sein du titre III, par exemple entre les moyens de fonctionnement des services (État) et les subventions pour charges de service public (opérateurs).

#### **4.4. La fongibilité entre titres : la fongibilité asymétrique**

En théorie, la fongibilité s'applique entre les titres. Il est donc possible de faire passer des crédits du titre II au titre III ou au titre V. Cependant, le contrôleur financier est toujours présent et il surveille les choix des opérateurs. Le responsable est autonome, mais il est en liberté surveillée. La fongibilité entre titres est asymétrique pour le titre II : le responsable n'a pas le droit d'abonder pour ce titre. Autrement dit, la masse salariale est plafonnée. A partir du titre II, les transferts sont possibles, mais seulement sous réserve de soutenabilité budgétaire. Les responsables doivent conserver suffisamment de moyens pour les dépenses obligatoires telles que les salaires. Par ailleurs, la fongibilité entre titres s'applique au niveau du budget de l'État. Il n'est pas certain qu'elle puisse être déclinée au niveau de chacun des 220 établissements. Il faudrait avoir une connaissance précise de la situation de chaque établissement, notamment quant aux rémunérations.

### **5. La performance de l'action publique**

La performance se décline à partir d'objectifs stratégiques correspondant à des enjeux nationaux décidés par le pouvoir politique. Ces objectifs sont généralement transversaux aux actions. Ainsi, l'objectif d'insertion professionnelle se décline au niveau de chaque action L, M et D.

Les objectifs n'ont de sens que s'ils sont quantifiés. La quantification nécessite la définition d'indicateurs (2 ou 3 par objectif) permettant de mesurer les résultats de l'action publique. Par exemple, le taux d'occupation des locaux est un indicateur de la politique immobilière.

Deux documents explicitent la performance : le projet annuel de performance (PAP) et le rapport annuel de performance (RAP). Le PAP donne des informations prévisionnelles sur un programme en présentant les objectifs, les indicateurs et les cibles à l'horizon 2010. Il correspond à l'actuel Bleu budgétaire. Le RAP sera annexé à la loi de règlement et permettra de rendre compte des résultats de chaque programme. Il faut noter que certains indicateurs nécessiteront une remontée d'informations



de la part des établissements et des services. D'autres indicateurs sont exogènes, comme l'indicateur d'insertion professionnelle.

### **5.1. Aparté sur le système d'information en matière de GRH**

Concernant les systèmes d'informations de la GRH, l'approche est nécessairement globale en termes de crédits et d'emplois. Jusqu'à présent, les directions du personnel géraient simplement leurs agents en fonction des emplois implantés et selon le Vert budgétaire, qui prévoyait la répartition des agents en corps et en grades. Les directions des finances géraient les crédits à l'aide d'enveloppes évaluatives. Ce système était confortable, mais déresponsabilisant. Désormais, le responsable de programme peut recourir à la fongibilité entre types d'emplois, même s'il doit respecter un plafond. La gestion devra donc être coordonnée et cohérente. Comme les logiciels actuels ne permettent pas une approche globale, de nouveaux systèmes seront mis en œuvre dans le cadre du schéma stratégique des systèmes d'information et de télécommunications (S3IT). L'AMUE, la Conférence des présidents d'université et le Ministère ont mis en place un comité de pilotage du système d'information des établissements afin de permettre un dialogue entre toutes les applications, tant au sein d'un établissement qu'avec le Ministère, afin d'accroître les capacités de gestion globale.



## La « lettre » de la LOLF : les nouvelles règles financières et leurs impacts sur la GRH

**Simon LARGER**

*Chargé de domaine finances, département services, AMUE*

La première table ronde porte sur les dispositions de la loi organique. Cette réforme, financière avant tout, impacte la gestion du personnel sous deux angles :

Le premier angle est celui de la nouvelle budgétisation de la dépense de personnel. Cette dépense est inscrite au budget selon deux axes : celui par nature, qui en fait une masse limitative au niveau du programme (fongibilité asymétrique) et celui par destination, qui aboutit à la répartition des rémunérations par action afin d'améliorer la connaissance du coût de ces actions.

Le second angle est celui du nouveau cadre de budgétisation des emplois. En effet, pour ceux rémunérés par l'Etat, ils font l'objet d'un plafond d'autorisation au sein duquel les emplois sont répartis de manière indicative par catégories. Pour ceux rémunérés par les établissements ; ils échappent au plafond d'emplois mais, du fait de la loi organique du 12 juillet 2005 modifiant la LOLF, ils doivent faire l'objet d'une présentation indicative dans les PAP et les RAP.

Ces quatre nouveautés – fongibilité asymétrique, répartition par action, plafond d'emplois et présentation indicative des emplois de l'opérateur – ne peuvent se réaliser sans impact sur les métiers de la GRH.

Après une présentation générale de Danièle Kerneis et de Sylvain Merlen, Patrick Prudon et Jean-François Picq présenteront l'expérience de l'Université Rennes I et de l'Institut National Polytechnique de Grenoble.



# Nouvelle budgétisation des emplois et de la dépense de personnel et marges de GRH dans les établissements ?

**Danièle KERNEIS**

*Chef du Bureau des emplois, DES, MENESR*

Cet exposé portera sur les moyens en emplois qu'apporte l'État aux établissements. La LOLF fixe de nouvelles règles budgétaires que les établissements devront respecter. Ces derniers disposent de nouvelles marges de manœuvre.

## **1. Les nouvelles règles budgétaires**

La LOLF définit deux règles pour gérer l'emploi : le plafond d'emplois et l'encadrement de la dépense de personnel.

### **1.1. Le plafond d'emplois**

Les plafonds sont fixés annuellement. Ils concernent l'ensemble des agents rémunérés par l'État, quel que soit leur statut. Cette règle permet une meilleure lisibilité du budget. En outre, les modalités de décompte des emplois mises en place permettront à l'État de disposer d'une information précise sur les effectifs de non-titulaires.

L'unité de décompte des plafonds d'emplois est l'équivalent temps plein travaillé (ETPT). Cette unité permet d'agréger des agents dont les régimes de travail sont très divers. Une personne à temps plein employée toute l'année correspond à une ETPT. Une personne employée à 80 % correspond à 0,8 ETPT. Un CDD de six mois correspond à 0,5 ETPT. Le fait générateur est le versement de la rémunération principale. Il faut noter que les heures supplémentaires, les sur-rémunérations et les régimes indemnitaires ne génèrent pas d'ETPT.

Les plafonds sont déclinés à titre indicatif par programme (P150 pour l'enseignement supérieur et P231 pour la vie étudiante) et par catégorie d'emplois (8 catégories).

Ces catégories correspondent à des regroupements fonctionnels et non statutaires. Elles constituent une nomenclature sommaire de description des emplois et servent surtout pour l'information des parlementaires par le biais des PAP et des RAP. La catégorie n'est pas une unité de délégation. L'emploi reste l'unité de délégation et de dialogue avec les établissements.

Le détail par corps, grades et emplois demeurera accessible dans les systèmes d'informations des ressources humaines (SIRH).

La définition de plafonds d'emplois aura des incidences sur la gestion. La fongibilité des emplois permettra de procéder à des redéploiements entre les programmes d'un ministère et a fortiori entre les actions. Le responsable de programme disposera d'une plus grande souplesse de gestion et d'une capacité accrue d'adaptation de la carte des emplois aux besoins et aux compétences, dans le respect du plafond. Il faudra donc mettre en place un suivi mensuel rigoureux de la consommation des emplois par des outils adaptés.



## **1.2. L'encadrement de la dépense de personnel**

La maîtrise de la masse salariale constitue un enjeu majeur de la LOLF compte tenu de l'importance des masses financières concernées : 44 % du budget de l'État et 80 % des BOP correspondent à des rémunérations. L'importance de cet objectif justifie le principe de fongibilité asymétrique précédemment évoqué.

## **2. De nouvelles marges de GRH dans les établissements**

La mise en place des nouvelles règles donne de nouvelles marges de manœuvre en termes de GRH à quatre niveaux.

### **2.1. Les marges de manœuvre liées à la fongibilité au sein du titre II**

La fongibilité au sein du titre II permet un assouplissement de certaines règles notamment celles relatives aux vacances d'emploi. Ainsi une vacance constatée sur un emploi peut conduire à redéployer une partie de la rémunération principale vers les rémunérations accessoires.. En fin d'année, les informations concernant les éventuels redéploiements devront être transmises au responsable du programme.

Il faut aussi tenir compte de la personnalité juridique de l'établissement et de la complexité de son organisation. La reventilation entre postes de rémunération présente d'autant plus d'intérêt qu'elle s'applique à l'ensemble de la dotation de l'établissement. La fongibilité ne peut donc être mise en œuvre efficacement que si un réel dialogue s'instaure au sein de l'établissement.

### **2.2. La mise en œuvre de la fongibilité asymétrique**

La fongibilité asymétrique apporte également des marges de manœuvre sous certaines conditions. Il faut identifier les marges suffisamment en amont. Si un établissement souhaite redéployer des crédits du titre II vers le titre III, cela le conduira à modifier son budget et à inscrire des recettes nouvelles dans celui-ci. Il faut donc suivre précisément les effectifs et anticiper finement les évolutions. Il faut en outre tenir compte de l'obligation de réintégration des titulaires après détachement ou disponibilité, bien que les demandes ne soient pas toujours clairement exprimées.

Les choix de redéploiement entre les titres devront être validés par le directeur de programme après une agrégation au niveau national. Le directeur est en effet chargé de l'équilibre général et doit s'assurer de la soutenabilité budgétaire.

Il faut noter que la mise en œuvre de la fongibilité pour une année n'entraîne pas de traduction immédiate sur la carte des emplois de l'établissement. Par exemple, si un établissement redéploye la rémunération d'un professeur absent vers le titre III, la dotation du titre II ne sera pas amputée l'année suivante. Il s'agit de laisser la possibilité à l'établissement d'optimiser l'utilisation des crédits. Si ce redéploiement devait être reconduit sur plusieurs années, il n'est pas exclu de discuter de l'intérêt de consolider le transfert dans le titre III.

### **2.3. Les nouvelles modalités de gestion des crédits de l'ex-chapitre 31-96**

Le transfert des crédits du chapitre 31-96 dans le budget des établissements donne une nouvelle marge de manœuvre. Une expérience a été réalisée dans quatre établissements. L'enjeu était de mesurer la capacité des établissements à maîtriser leur masse salariale en leur donnant une responsabilité directe dans les recrutements de non-titulaires et en leur laissant une latitude pour adapter les moyens à la stratégie de l'établissement.



Trois conditions doivent être satisfaites dans le cadre du dialogue de gestion. D'abord, il faut justifier les recrutements sur le plan pédagogique et scientifique au regard des orientations politiques de l'établissement. Ensuite, le recrutement doit respecter le principe de soutenabilité budgétaire, incluant le risque chômage sur plusieurs années. Enfin, l'établissement doit être capable d'informer périodiquement le responsable du programme.

#### **2.4. Les marges de manœuvre en matière de gestion des agents**

L'objectif est une gestion plus active et plus professionnelle des carrières des agents. Il convient de concilier les principes de liberté et de responsabilité accordés au responsable de programme et aux opérateurs, dans une logique de performance, avec la nécessité d'un pilotage national et d'un équilibre des corps. L'égalité de traitement, la mobilité territoriale, l'avancement dans les grades et les promotions au sein des corps sont en effet garantis statutairement aux agents. Il faut donc les prendre en compte.

Il faut noter que le pyramidage budgétaire disparaît. Il était cependant utile pour gérer les contingents de promotion. Cela a conduit à la mise en place d'un nouveau dispositif, le « ratio promu/promouvable » (décret du 1er septembre 2005). Ce dispositif est destiné à améliorer la prévision budgétaire de l'évolution de la masse salariale, à maintenir une visibilité pour les objectifs de carrière dans les corps et à suivre les avancements de grade.

En conclusion, la fonction GRH va évoluer. Une collaboration plus importante sera nécessaire entre la fonction RH et la fonction financière. Une organisation adaptée devra être mise en place pour permettre une vision intégrée de l'ensemble des moyens humains (enseignants, IATOS) et financiers (rémunérations) et une gestion globalisée. Il faudra également renforcer le dialogue social et l'information des agents. Les arbitrages devront être transparents et être réalisés dans une perspective pluriannuelle. La fonction GRH devra développer une expertise en matière de masse salariale et devra mettre en place une gestion prévisionnelle des agents, des emplois et des compétences.

### **Sylvain MERLEN**

*Sous-directeur de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, DPMA, MENESR*

La LOLF entraîne des modifications profondes dans la gestion des ressources humaines. La nouvelle direction des ressources humaines (DRH) sera désormais prestataire de services en matière de ressources humaines. Néanmoins, elle continuera d'intervenir sur les orientations des établissements. Le dialogue sera permanent. Les nouvelles règles budgétaires imposent de prendre en compte certaines contraintes en matière de déconcentration, de gestion de la compétence et de gestion de la performance.

#### **1. La déconcentration**

Actuellement, les présidents d'université ont peu de pouvoirs en matière de gestion du personnel. Ils peuvent seulement recruter des agents des services techniques de recherche et formation (ASTRF). Le pouvoir de recrutement du personnel IATOSS appartient au recteur (agents de catégorie B et C) ou du ministre (corps de catégorie A, corps de bibliothèque...). Le recrutement et la gestion des personnels sont donc répartis entre de nombreux acteurs. En outre, une contrainte jurisprudentielle existe. Il est impossible de déconcentrer le recrutement lorsque le niveau critique de 50 agents d'un même corps n'est pas atteint. Or les 220 établissements de l'enseignement supérieur emploient



55 000 IATOS dans une vingtaine de corps, soit une moyenne de 12 agents par corps et par établissement. Il est donc juridiquement impossible de déconcentrer davantage. Cette contrainte impose de trouver de nouvelles pistes, telles que le regroupement interuniversitaire. Des marges de manœuvre existent néanmoins.

### **1.1. La transformation fonctionnelle des emplois**

Cette disposition apporte une certaine latitude dans le choix de la carte des emplois. Les établissements peuvent proposer une transformation d'emplois sans passer par une consolidation en loi de finances. Il faut cependant rappeler que les opérations de recrutement sont longues. Il faut donc préparer les évolutions structurelles des emplois pour pouvoir y répondre en matière de recrutement. Il faut également justifier fonctionnellement les transformations. Le DRH doit en effet rendre compte des modifications. Enfin, il faut prendre en compte le cadre statutaire. Les évolutions fonctionnelles doivent être compatibles avec la garantie de la pérennité des carrières. Il n'est pas possible d'abandonner brutalement le recrutement dans certaines filières et dans certains corps. Il faut concilier ces contraintes.

### **1.2. Les mesures catégorielles**

La LOLF ne permet pas d'infléchir les mesures catégorielles en fonction des moyens que les établissements entendent leur consacrer. Le principe consiste à fixer nationalement un plafond d'autorisation de promotion de grade à grade sur la base du « ratio promus/promouvables ». Le ratio est fixé par arrêté. Il est communiqué aux CTP et aux organisations syndicales. Le plafond est un ratio réglementaire qui ne peut pas être dépassé. Toute entorse pourrait être considérée comme une entorse au principe d'égalité de traitement des agents d'un même corps. C'est pourquoi, il apparaît plus réaliste de travailler aux transformations fonctionnelles plutôt qu'aux mesures catégorielles au sein des établissements. Par ailleurs, il est rendu compte des conditions de promotion au niveau des commissions administratives paritaires académiques et nationales.

### **1.3. Le dialogue social**

Le dialogue social est important. Il continuera de s'effectuer au niveau des établissements dans les commissions paritaires d'établissement, mais aussi au niveau académique ou ministériel dans les commissions administratives paritaires (CAP) et dans les comités techniques paritaires (CTP).

Les établissements doivent s'emparer des nouvelles marges de manœuvre fonctionnelles offertes par la LOLF sans négliger la poursuite du dialogue dans les instances traditionnelles.

## **2. La gestion de la compétence**

Dans le cadre de la politique contractuelle, le Ministère insiste pour développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Chaque université progresse dans ce domaine. Cela permet de préparer les transformations fonctionnelles de façon rationnelle dans le temps. Cette anticipation est importante, car les départs en retraite seront nombreux dans les prochaines années. Il est donc possible d'adapter la structure d'emplois.

Le Ministère a mis en place un observatoire des métiers et des compétences, qui produit des propositions d'évolution des emplois types ITRF. Les évolutions concerneront d'abord deux branches d'activités professionnelles : la branche « informatique » et la branche « fonctionnement et gestion de patrimoine ».



### **3. La gestion de la performance**

La comparaison entre les objectifs et les résultats est une nouveauté. L'évaluation et la notation ont été réformées. Le dispositif n'est pas encore finalisé, notamment pour l'évaluation des agents ITRF. Il faut mettre en œuvre l'évaluation de la façon la plus cohérente possible dans un souci d'acceptabilité de l'ensemble des acteurs. Des précisions seront prochainement données sur la poursuite du processus. Pour les ATOSS, le système est plus classique. L'évaluation est suivie d'une notation.

#### **Patrick PRUDON**

*Directeur des ressources humaines, Université Rennes 1*

La mise en œuvre de la LOLF permet une gestion plus qualitative des ressources humaines. Les universités sont concernées par trois programmes : « Formations supérieures et recherche universitaire » (P150), « Vie étudiante » (P231) et « Orientation et pilotage de la recherche » (P172). Ce dernier programme porte uniquement sur les allocataires de recherche.

L'Université Rennes I est l'un des quatre établissements expérimentateurs de la mise en œuvre de la LOLF. Elle comprend 17 composantes, dont 4 IUT, 1 école d'ingénieurs et trois UFR de santé (médecine, pharmacie et odontologie).

### **4.**

#### **1. Le chantier GRH**

##### **1.1. Généralités**

Le chantier GRH a pour objectif de prendre conscience de l'importance des masses salariales en jeu. Il faut prendre en compte non seulement la masse salariale comprise dans le budget de gestion (18 millions d'euros sur un budget de 80 millions d'euros), mais également la masse salariale apportée par l'État (90 millions d'euros). La masse salariale totale est donc très élevée (108 millions d'euros).

La DRH fonctionne selon un mode de gestion intégrée depuis huit ans, tant pour le suivi des emplois que des carrières, pour le budget l'État et pour le budget de l'établissement. La LOLF permet d'apporter une vision globale sur l'ensemble des emplois de l'Université.

Pour Rennes I, l'objectif prioritaire était de dégager des marges de manœuvre, notamment en matière de GRH, pour poursuivre les actions menées depuis plusieurs années.

##### **1.2. Les dispositions prises**

En tant qu'établissement expérimentateur, Rennes I a obtenu une certaine autonomie, même si le budget n'était pas global. L'établissement a eu la possibilité de procéder à des transformations catégorielles et de repyramidage, Rennes I a dû déterminer ses besoins pour l'avenir. Elle a demandé et obtenu plusieurs transformations, notamment une dizaine de postes de techniciens (catégorie B). Le dialogue social était nécessaire, car les déclassements pouvaient poser des problèmes. Un emploi de maître de conférence a été transformé en emploi d'ingénieur, ce qui a nécessité des discussions avec le Conseil scientifique.

Bref, les marges de manœuvre existent, mais il faut prendre en compte les contraintes. Il est possible de transformer des emplois d'un corps ou d'un statut à un autre. Un emploi vacant peut être réaffecté en crédits de fonctionnement ou en abondement de crédits indemnitaires.



### 1.3. Les contraintes

Il fallait bien sûr tenir compte de la masse indiciaire, qui est limitative. En outre, il a fallu restituer des emplois contre des rehaussements. Par ailleurs, le recrutement des enseignants-chercheurs impose de respecter les procédures. Des discussions étaient nécessaires avec les commissions de spécialistes, par exemple pour tenir compte du fait que deux ATER à mi-temps coûtent nettement plus qu'un ATER à temps plein. De plus, l'emploi de deux personnes multiplie par deux le risque de verser des allocations de retour à l'emploi (ARE). Le président devrait donc refuser certains recrutements.

## 2. Le chantier de la répartition par activités

Trois chantiers ont été mis en œuvre dans le cadre de l'expérimentation : la bascule LOLF, c'est-à-dire le changement de la nomenclature ; la bascule du chapitre 31-96 sur le budget de l'établissement ; la répartition par activités.

Le but de ce troisième chantier était de déterminer pour chaque agent le pourcentage de temps de travail consacré à chaque action. Il faut rappeler que même si un agent est réparti sur plusieurs actions, il n'a qu'un seul bulletin de paye. La répartition permet simplement de connaître le coût réel de chaque action.

Pour les IATOS, le travail a été relativement simple. La plupart des agents sont concernés par une seule action. Un problème s'est posé pour les agents travaillant dans les services tels que la scolarité et TP/TD, puisqu'il fallait les répartir dans 3 actions. L, M et D La DRH n'a pas réalisé d'enquête. Le recours à HARPÈGE et aux fiches de poste suffisait.

La répartition a été plus complexe pour les enseignants. Il est apparu que la démarche LOLF n'était pas entrée dans les esprits. Les agents ne comprenaient pas qu'ils ne peuvent pas travailler à 50 % pour l'enseignement, à 50 % pour la recherche et à 50 % pour le pilotage. Ils expliquent en effet qu'ils font le pilotage en dehors des heures de travail. Il a donc paru préférable d'effectuer la répartition au niveau central. Le travail sera renouvelé en 2006, mais en le doublant d'une enquête auprès des enseignants-chercheurs afin de s'assurer de la cohérence de la répartition.

Il y a eu quelques conflits, notamment pour le secteur santé. La DRH considère que le doctorat de médecine est un doctorat d'exercice, ce qui est très mal perçu. Par ailleurs, la mesure de l'encadrement des doctorants est difficile (part d'enseignement et de recherche).

### Jean-François PICQ

*Secrétaire général, Institut National Polytechnique de Grenoble*

L'Institut National Polytechnique de Grenoble est composé de 9 écoles d'ingénieurs et 38 laboratoires, la plupart unités mixtes de recherche. Chaque année, 1 100 étudiants sur les 5 500 reçoivent un diplôme d'ingénieur et 170 thèses sont soutenues dans l'établissement.

Avec l'arrivée de la fin de l'exercice 2005, se pose la question de l'atteinte effective de nos objectifs expérimentaux, notamment quant au respect des objectifs budgétaires. En outre, l'établissement doit établir les prévisions de l'année 2006, alors que l'intégralité des subventions des chapitres 3910 et 3911 n'est pas encore connue et qu'une incertitude demeure par rapport aux résultats prévisionnels de l'année 2005.

D'une façon générale, il existe des liens importants entre les différents chantiers qui ont été ouverts. Il convient d'évoquer la GRH en prenant en compte les autres dimensions de la vie de l'établissement



(finances, pilotage, indicateurs...). Par ailleurs l'optimisation de notre système d'information et notamment le dialogue entre les applications est un point à renforcer pour maîtriser à la fois le pilotage et le suivi de la gestion des ressources humaines.

Dans le domaine des ressources humaines, trois chantiers ont été mis en œuvre sur 2004/2005.

## **1. La prise en charge de la rémunération de certains personnels**

Parmi les personnels nouvellement pris en charge, figuraient les PAST qui ne sont plus concernés en 2006. Les établissements prennent en charge les autres personnels contractuels (moniteurs, ATER notamment). Il faudra désormais gérer les allocations de retour à l'emploi. Il y aura lieu d'établir une prévision et également d'appliquer la réglementation en matière de droit à indemnisation pour de nouvelles catégories de personnels, ce qui n'est pas neutre en matière de gestion et de responsabilité. Pour le calcul des crédits nécessaires pour l'année N+1, l'établissement s'appuie sur le montant des crédits utilisés en année N mais il conviendra d'affiner cette prévision, notamment en ce qui concerne les crédits nécessaires aux ARE.

Le suivi de la masse salariale se fait mensuellement. Sur ce point, le dialogue avec le Ministère est important. Un tableau des agents transférés et des agents contractuels permet de suivre les évolutions en nombre et masse financière et de connaître l'écart par rapport aux prévisions. L'établissement indique au Ministère le montant des besoins estimés et perçoit la subvention. A ce jour, l'INP Grenoble n'a pas reçu l'intégralité de la subvention attendue.

Les marges de manœuvre éventuelles nécessitent d'affiner la prévision budgétaire (problème des ARE et crédits de suppléance notamment), d'établir un protocole de fonctionnement entre le ministère et l'établissement et de maîtriser les possibilités offertes en matière de report de crédits notamment.

## **2. L'affectation des personnels par action**

En 2005, nous avons demandé à chacun des personnels de l'INP Grenoble de renseigner l'affectation de son temps de travail entre 3 actions au plus. La validation de cette enquête s'est faite au niveau des composantes puis en central. Le total des répartitions obtenues, permet de disposer de l'affectation réelle en temps de travail pour toutes les catégories de personnels et d'établir les coûts complets des différentes activités. Pour la préparation de la paye, l'imputation d'une action par personne respecte le total des affectations obtenu par multi imputation en équivalent temps plein.

Pour les IATOS, une affectation au niveau central était possible à partir de l'enquête Silland mais il a paru préférable de faire participer chaque agent. L'enquête avait en effet pour objectif de permettre aux personnels de distribuer eux-mêmes leur temps de travail.

Pour les enseignants-chercheurs, il revient à minima de faire la part entre enseignement et recherche. Les laboratoires ont affecté la part recherche dans les actions existantes. Un travail préalable avait été conduit en lien avec le conseil scientifique pour affecter une destination majeure et des destinations mineures à chacun des laboratoires. (Depuis, au niveau du ministère, la Direction de la Recherche a réalisé ce tri par laboratoire). Chacun de nos laboratoires est donc répertorié sur une action majeure et sur une ou deux actions mineures. Le directeur du laboratoire peut ainsi affecter en concertation les enseignants-chercheurs sur l'une de ces actions.

Concernant l'activité formation, la difficulté rencontrée a été de déterminer la part effective de « formation initiale et continue de niveau doctorat ». En 2005, l'établissement s'est tenu à une



destination générique « formation », sans entrer dans le détail (L, M ou D). Pour 2006, la part des différents niveaux de formation sera affectée à l'issue d'une enquête en cours de réalisation. Il s'agit de comptabiliser le temps d'encadrement d'un doctorant, temps qui n'a donc pas été normalisé a priori, et que nous souhaitons établir après enquête.

En 2006, il est apparu nécessaire de renforcer l'harmonisation des données au niveau central, ce travail étant repris et consolidé en 2006.

### **3. L'adaptation des modes de gestion**

Il faut noter que l'affectation des personnels par action comporte un impact important sur les modalités de gestion. En 2005, l'affectation a été réalisée en ETP. En 2006, l'objectif est de réaliser une affectation de type financier. Il s'agit de permettre à chaque responsable d'unité budgétaire et chef de service de prendre en compte le poids et l'évolution de la masse salariale tous personnels confondus. Les arbitrages budgétaires internes portent désormais sur des activités consolidées.

Cela permet :

- de mesurer l'activité conduite en fonction de l'ensemble des moyens mobilisés,
- de comparer, le cas échéant, une activité conduite en interne avec une prestation externe,
- dans un second temps d'évaluer la performance,
- de doubler les choix budgétaires avec des choix d'organisation.

Sur ce dernier point, l'organisation du service entre en ligne de compte dans les arbitrages budgétaires. Il faut optimiser les coûts de revient, chercher des solutions alternatives et comparer plusieurs modes d'organisation, y compris à l'externe. Le fait de demander aux responsables d'unité budgétaire de présenter un budget consolidé avant arbitrage a un effet sur l'utilisation et l'organisation des moyens.

Il faut donc concilier les dimensions qualitative et quantitative. Les services devront être en mesure de se projeter et de s'évaluer dans le cadre d'une gestion de proximité des ressources humaines.



## Échanges avec la salle

### **Jean-Claude ORCIER, Université Paris V**

Quels problèmes avez-vous rencontrés pour la répartition du temps de travail dans le secteur de la médecine ?

### **Patrick PRUDON, Directeur des ressources humaines, Université Rennes 1**

Dans les secteurs autres que la médecine et l'odontologie, nous avons estimé que chaque enseignant-chercheur était rattaché à une équipe labellisée. Pour la médecine et l'odontologie, seuls quelques enseignants sont rattachés au CNRS ou à l'INSERM. Les autres font de la recherche en utilisant d'autres crédits.

Nous avons demandé au doyen de l'UFR de médecine de réaliser une répartition des activités par enseignant-chercheur. Il n'y a pas eu de difficulté pour la recherche, mais la répartition en L, M et D a posé problème, car le niveau du D était très élevé. Nous avons donc dû revoir la proposition de l'unité. Nous avons donc repris la répartition préconisée. En première année, les enseignants en PCM1 sont classés en M. Les autres sont classés en L. Le niveau du L donc est assez faible. Il en est de même pour le D, puisque nous avons considéré que le fait de s'occuper d'une thèse d'exercice n'était pas du ressort du D. Cela n'a pas été très bien compris, mais il fallait trancher.

Quant à la masse salariale, nous l'avons reprise globalement. Nous avons en effet estimé que nous n'étions pas en mesure de réaliser une évaluation individuelle des 300 agents.

### **De la salle**

Comment avez-vous réparti les IATOS des services transversaux, des services intérieurs et des services informatiques ?

### **Patrick PRUDON, Directeur des ressources humaines, Université Rennes 1**

Pour le personnel de scolarité, nous avons utilisé les fiches de postes. Si ces dernières n'existaient pas ou ne permettaient pas de déterminer les actions suffisamment, nous avons revu l'organigramme avec le chef de service.

Concernant le personnel informatique, les agents qui font de l'informatique dans un laboratoire sont rattachés à ce laboratoire. Les agents des centres de ressources informatiques (CRI) ont été classés en pilotage. Il s'agissait de la solution la plus simple. Cette répartition ne sera pas reprise en 2006. Les agents seront répartis sur l'ensemble des activités. L'étude est en cours. Elle se base sur le nombre de microordinateurs à disposition des services.

Il en est de même pour le personnel des services intérieurs. Il a été classé en pilotage en 2005 et il est en cours d'éclatement. Certains agents seront classés dans de nombreuses actions.

### **Simon LARGER, Chargé de domaine finances, département services, AMUE**

La demande du ministère n'est pas très claire sur ce sujet. Le personnel doit être réparti par action dans un premier temps. Néanmoins, selon un document produit par un groupe de travail animé par la DES, il faut également redéployer les coûts des actions de support - immobilier, pilotage - vers les actions correspondantes aux missions des EPSCP : actions enseignement, actions de recherche, etc.... Ce document n'en fait pas l'obligation aux établissements mais cette reventilation est nécessaire au pilotage de la structure. La mise en œuvre de cette démarche impose d'avoir



suffisamment réfléchi à la comptabilité analytique. Il faut donc définir les clés de répartition afin de répartir le personnel.

**Patrick PRUDON, Directeur des ressources humaines, Université Rennes 1**

L'éclatement n'a pas pu être réalisé dès la première année. Il a fallu attendre deux ans pour avoir une vision suffisamment complète. D'une manière générale, il ne faut pas être trop ambitieux au départ.

**De la salle**

D'autres ministères ont fait d'autres choix. L'ensemble du personnel de la fonction support est classé sur un programme particulier. Ensuite, les services réalisent un travail de comptabilité analytique. Cela permet de respecter les principes de la LOLF sans entrer immédiatement dans les problèmes techniques.

**Danièle KERNEIS, Chef du Bureau des emplois, DES, MENESR**

Il faut noter que la masse salariale des autres ministères n'est pas aussi importante que celle du MENESR.

**Simon LARGER, Chargé de domaine finances, département services, AMUE**

En outre, le support n'est pas une politique publique. Or les programmes sont définis dans la LOLF comme étant des politiques publiques.

Par ailleurs, cela n'évite pas le travail nécessaire à la connaissance de l'activité des agents. La comptabilité analytique ne peut en effet s'asseoir que sur la réalité de la répartition des activités. Du moins sur une appréciation sincère et justifiable de cette répartition. Les problèmes techniques demeurent.

**Valérie GIBERT, Université du Havre**

Le problème est double. D'une part, il faut avoir une connaissance précise des actions. Le schéma d'organisation de l'établissement doit présenter la répartition complète du personnel. D'autre part, il faut résoudre le problème de la paye. Au Havre, nous connaissons précisément l'affectation des agents, mais nous ne savons pas comment traiter les agents qui sont classés sur plusieurs actions et qui n'ont pas d'action majoritaire.

**Jean-François PICQ, Secrétaire général, Institut National Polytechnique de Grenoble**

Il est effectivement impossible de donner une vue exacte de l'activité de l'établissement en affectant tous les agents à 100 % sur une action. Néanmoins, dès lors que nous connaissons l'activité de l'établissement, nous connaissons les pourcentages de chaque formation. Nous avons donc ventilé les agents pour obtenir le même résultat en les classant chacun sur une seule action. Il faut noter à ce propos que l'imputation ne devrait pas figurer sur les bulletins de paye.

**Marc MASSON, Université Saint-Étienne**

La question de l'encadrement de thèse n'a pas encore été résolue. Comment avez-vous apprécié la part du D ?

**Patrick PRUDON, Directeur des ressources humaines, Université Rennes 1**

Un enseignant-chercheur est attaché à une équipe de recherche. 50 % du temps est consacré à l'enseignement et 50 % à la recherche. Concernant l'enseignement, nous avons utilisé les fiches de service pour déterminer le pourcentage de L, de M et de D. Nous nous sommes aperçus que le niveau du D était très faible. Nous avons donc choisi de fixer des pourcentages particuliers de D pour l'encadrement de thèse (5 % pour l'encadrement d'une thèse, 10 % pour deux ou trois thèses et 15 %



pour quatre thèses et plus). Ces pourcentages ont été imputés sur le pourcentage de 50 % de la recherche.

**Jean-François PICQ, Secrétaire général, Institut National Polytechnique de Grenoble**

Le taux de « formation initiale et continue de niveau doctorat » était également trop faible à l'INP Grenoble. La première solution a consisté à reprendre le pourcentage des doctorants inscrits. Ce système est peu satisfaisant. C'est la raison pour laquelle nous demandons à chaque enseignant-chercheur d'évaluer la part qu'il consacre à l'encadrement de ses doctorants. Le ratio sera donc différencié entre les enseignants. L'enquête permettra d'avoir une vision fine de la situation et le cas échéant d'en tirer des enseignements.

**De la salle**

Avez-vous effectué une simulation de l'évolution des promotions compte tenu du plafonnement du « ratio promu/promouvable » ? Par ailleurs, ce ratio est-il limité nationalement ou par établissement ? Il faut rappeler que tous les établissements sont différents. Si les établissements ont le même ratio, certains d'entre eux seront dans une situation plus favorable.

**Sylvain MERLEN, Sous-directeur de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, DPMA, MENESR**

Le « ratio promu/promouvable » concerne les avancements de grade à l'intérieur d'un corps. Il s'agit d'un plafond déterminé par arrêté interministériel. Les ratios seront discutés au niveau de la commission paritaire nationale ou au niveau de l'académie pour les agents de catégorie C. Les établissements devront respecter le plafond. En pratique, elles proposeront des promotions et la commission paritaire chargée de les examiner vérifiera si le plafond est respecté. Le ratio ne sera donc pas décliné par établissement. Les établissements pourront faire des demandes, mais ils ne seront pas certains d'obtenir les promotions. Ils n'atteindront pas forcément le ratio, mais il n'est pas impossible qu'ils le dépassent.



# Le transfert des personnels non-titulaires de l'État

**Jean DÉROCHE**

*Secrétaire général, Université Strasbourg 1 - Louis Pasteur*

L'objet de cet exposé est de présenter les perspectives de mise en œuvre de la LOLF en ce qui concerne la prise en charge de la gestion de certains agents contractuels (chapitre 31-96) et en s'appuyant notamment sur le bilan des quatre établissements expérimentateurs dans ce domaine.

## 1. La déconcentration vers les établissements

Des informations ont été progressivement dispensées aux établissements sur la mise en œuvre de la LOLF.

La première source d'information réside dans les expériences des établissements expérimentateurs tels que l'Université Rennes I et l'INP Grenoble. Ces derniers ont présenté leurs méthodes de gestion de l'ex-chapitre 31-96, notamment aux secrétaires généraux d'universités. La gestion des contractuels faisait partie de leur cahier des charges.

La deuxième source d'information est le séminaire organisé par la DES le 4 avril 2005 au cours duquel la feuille de route 2006 a été présentée. La feuille de route correspond au cahier des charges de chaque établissement et en vue du passage à la LOLF. Jean-Marc Monteil et Monsieur Delacasagrande avaient encore un point de vue discordant à propos de la gestion des contractuels, à cette date.

La troisième source d'information est la circulaire du 18 août 2005 adressée aux recteurs d'académie puis aux universités. Cette circulaire contient de nombreuses fiches opérationnelles. Elle permet de prendre la mesure de la consistance réelle de la réforme. La fiche 9 bis traite des « Programmes "Formations supérieures et recherche universitaire" et "Vie étudiante" : la bascule paye au 1<sup>er</sup> janvier 2006 ». La première partie évoque les questions de rattachement à une ou plusieurs actions des personnels rémunérés sur le budget de l'État. La deuxième partie traite du transfert des crédits de rémunération de certains agents non titulaires du budget de l'État vers les budgets des établissements. Le périmètre de la mesure est précisé : elle concerne notamment les moniteurs, les crédits de suppléance, les ATER, les lecteurs et les maîtres de langues. Les PAST et autres associés ne sont pas concernés. Par ailleurs, la circulaire explique deux points importants. D'une part, les crédits représentatifs des ARE font l'objet d'une délégation aux établissements. D'autre part, les indemnités seront prises en charge sur le budget de l'État pour les titulaires de droits ouverts avant le 1<sup>er</sup> janvier 2006. Au-delà, la charge appartiendra aux établissements.

La quatrième source d'information est le projet de loi de finances 2006, qui confirme les précédentes dispositions. Le décompte des 133 316 ETPT concourant au programme 150 fait apparaître un mouvement négatif de 4 122 ETPT pour la détermination du Plafond d'Autorisation d'Emplois de ce programme. Il correspond à la prise en compte du transfert de la gestion de ces emplois de contractuels en direction des établissements. Ce mouvement du titre II vers le titre III représente un montant de 180,9 millions d'euros. En outre, 17 millions d'euros sont prévus au titre IV. Une clarification mérite d'être apportée sur le périmètre réel de la déconcentration. Il Celle-ci peut porter soit sur les emplois d'ATER, soit sur la population des ATER, y compris les nominations sur poste



vacant d'enseignant-chercheur. En fait, la gestion concerne bien les seuls emplois d'ATER. Les autres agents sont pris en charge par l'État.

## **2. La mise en œuvre par l'Université Louis Pasteur**

En principe, les dotations budgétaires à prévoir sont aisées à déterminer. Il n'y a pas de progression indiciaire sur la durée réglementaire du contrat. Pour les ATER à temps complet, l'indice 513 s'applique. Pour les ATER à mi-temps, il s'agit de l'indice 327.

Toutefois, la question du supplément familial de traitement (SFT) se pose toujours, puisqu'il s'agit d'un supplément aléatoire.

Surtout, il faut prendre en compte la question de l'indemnisation chômage. Toutes les catégories d'emplois déconcentrées ont statutairement une durée limitée dans le temps. Des ARE doivent donc être versées systématiquement en fin de contrat. Il faut s'interroger sur les bases sur lesquelles les crédits nécessaires seront accordés. En outre, les établissements cotisant aux ASSÉDIC se trouvent dans une situation particulière. Le Ministère devra en tenir compte.

Pour sa part, l'Université Louis Pasteur dispose d'une dotation de 16 ATER, 166 moniteurs et 2 lecteurs. Pour le budget 2006, elle a prévu une dépense de 1,7 million d'euros et une recette équivalente sur les crédits de fonctionnement à notifier par le Ministère. Le montant a été évalué à partir des dépenses de 2005. Les services ont examiné la situation individuelle des agents (SFT, temps de travail).

Trois questions restent à régler : la définition d'une procédure de négociation des enveloppes nécessaires à une réelle prise en charge des traitements et accessoires à servir aux intéressés ; la prise en charge des dépenses liées aux ARE ; l'établissement d'une procédure pour négocier avec le Ministère la prise en charge des surcoûts générés par une évaluation insuffisante des coûts réels de l'opération.

### **Stéphane ATHANASE**

*Direction des affaires financières, MENESR*

## **1. Les catégories concernées par le transfert**

Les catégories concernées par le transfert sont les moniteurs, les ATER et les contractuels. Certaines catégories spécifiques sont également concernées (répétiteurs de l'INALCO, maîtres de langue étrangère, crédits de suppléance).

Les établissements seront désormais les employeurs responsables de ces agents. Les crédits sont transférés parallèlement.

Les catégories exclues du transfert sont les élèves des écoles normales supérieures, les élèves de l'École nationale des chartes et les personnels associés.



## **2. Les crédits et l'effectif transférés**

Un montant de 180,9 millions d'euros (auquel il convient d'ajouter 10,4 millions d'euros au titre de la taxe sur salaires) est transféré aux établissements pour assurer le paiement des salaires des agents transférés. L'intégralité des rémunérations sera imputée sur le budget de l'établissement, y compris les cotisations sociales et les primes. Le montant transféré comprend également les créations de postes de moniteurs pour la rentrée 2006.

Le transfert concerne 4 122 ETPT. Ce chiffre peut paraître faible, mais il ne prend pas en compte les moniteurs, qui sont comptabilisés comme des indemnités (et non comme des ETPT).

## **3. Les changements réglementaires**

Le transfert s'accompagne de changements réglementaires. Les agents transférés ne sont plus recrutés pour le compte de l'État, mais pour les établissements publics eux-mêmes.

Actuellement, des agents titulaires sont recrutés soit sur la base de l'article L 951-3 du Code de l'éducation, auquel cas le président de l'université recrute au nom de l'État dans le cadre d'une délégation de pouvoir, par exemple pour les ATER, soit sur la base de l'article L 951-2, auquel cas les agents sont recrutés directement par l'établissement. Le transfert concerne les agents recrutés pour le compte de l'État, qui seront désormais des employés de l'établissement.

## **4. La situation des ATER**

Les ATER sont actuellement rémunérés sur la section « enseignement supérieur » du budget du MENESR.

Ils se trouveront dans deux situations en 2006. La première concerne les recrutements d'ATER sur le budget de l'État à partir d'emplois vacants de titulaires. Cette pratique sera maintenue. Les ATER continueront d'être recrutés pour le compte de l'État.

La seconde situation concerne les ATER actuellement inscrits sur le chapitre 31-96. L'intégralité de la rémunération de ces agents est basculée sur le budget des établissements.

## **5. Les ARE**

La circulaire du 18 août 2005 présente les trois cas de figure.

Le premier concerne les bénéficiaires d'ARE dont les droits auront été ouverts jusqu'au 31 décembre 2005. Dans ce cas, la procédure est inchangée. L'indemnisation sera assurée sur le budget de l'État.

Le deuxième cas de figure concerne les agents non titulaires recrutés sur le budget de l'État, comme les ATER. L'État prendra en charge les ARE, car il est l'employeur.

Le troisième cas concerne les agents non titulaires dont l'employeur est l'établissement, tels que les agents transférés au 1<sup>er</sup> janvier 2006. Les établissements seront les employeurs. Ils assumeront donc les charges d'ARE sur leurs budgets lors de l'ouverture des droits.



Compte tenu de ces éléments, l'indemnisation à la charge des établissements en 2006 devrait être limitée. Elle concernera des agents qui pour la plupart devraient être au chômage à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2006.

Il faut noter que les établissements devront prendre en compte à son juste niveau le « risque » ARE non seulement pour les agents recrutés sur leur propre budget, mais également pour les agents non titulaires recrutés par le biais des rectorats. Par ailleurs, les crédits du titre II non utilisés pour payer des ARE pourraient être employés dans le cadre du titre III, conformément au principe de fongibilité asymétrique.

Enfin, les allocataires de recherche continueront d'être rémunérés par l'État. Les ARE seront donc imputées sur le budget de l'État.

## **6. Les modalités d'établissement des dotations**

Le responsable du programme est le DES. C'est donc le DES qui établira les règles de mise en œuvre du transfert dans le cadre du dialogue de gestion. Les informations nécessaires aux établissements pour évaluer les rémunérations et pour préparer le budget 2006 sont présentes dans les rectorats et les TG. Les établissements peuvent donc faire une première évaluation. La notification sera effectuée en décembre.



## Échanges avec la salle

### **Jean NARVAEZ, Université de Nantes**

Selon une rumeur, les contrats d'ATER signés par les présidents en tant que représentants de l'État en septembre et octobre 2005 seraient repris en janvier par les présidents en tant que représentants de leur établissement. Qu'en est-il ?

### **Stéphane ATHANASE, Direction des affaires financières, MENESR**

Deux cas se présentent. Il n'y a pas de changement pour les titulaires recrutés sur le chapitre 31-11, puisque l'État est employeur. Pour les titulaires recrutés sur le chapitre 31-96, les compétences sont transférées en même temps que les crédits. Les contrats passés pour des personnels rémunérés sur le titre III vont être repris par les établissements. Ce point sera précisé rapidement. Les textes sont en cours d'élaboration.

### **Jean NARVAEZ, Université de Nantes**

Autrement dit, le 1<sup>er</sup> janvier 2006, les établissements devront établir un nouveau contrat pour les ATER dont le contrat a été signé par le président en tant que représentant de l'État. La charge d'ARE sera donc assez élevée à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2006.

Pour notre part, nous avons pris contact avec le rectorat de Nantes. La charge de l'indemnisation représente 650 000 euros sur une année pleine. Or 75 % des ATER bénéficiant d'un ARE vont jusqu'au bout de l'indemnisation.

### **Stéphane ATHANASE, Direction des affaires financières, MENESR**

Pour 2006, le débat sur la dotation sur le budget de l'État ou sur le budget de l'établissement est artificiel, car la logique est globale. Actuellement, l'État assure le paiement de l'ensemble des ARE. Les crédits destinés au paiement des ARE sont prévus dans le titre II du budget de l'État et sont pris en compte dans la masse salariale du programme 150. Le transfert de charges s'accompagnera d'un transfert de crédits du titre II au titre III, conformément au principe de la fongibilité asymétrique.

### **De la salle**

Avez-vous réalisé une évaluation des crédits transférés ? Quelle est la règle de calcul ?

### **Stéphane ATHANASE, Direction des affaires financières, MENESR**

La DAF a évalué le montant des crédits transférés du titre II au titre III. Les modalités pratiques de versement aux établissements et de calcul seront établies par la DES. Pour sa part, la DAF a cherché à réaliser l'évaluation la plus proche de la réalité. Elle a notamment tenu compte du fait que le coût de deux ATER à mi-temps est bien plus élevé qu'un ATER à temps plein. Une enquête a permis d'en avoir une connaissance fine.

### **De la salle**

Comment avez-vous réalisé l'évaluation des crédits de suppléance ?

### **Stéphane ATHANASE, Direction des affaires financières, MENESR**

Nous nous sommes appuyés sur le montant du crédit et sur l'effectif inscrits dans le Vert budgétaire. Le crédit final est légèrement supérieur au crédit inscrit dans ce document afin de se rapprocher de la réalité.



#### **De la salle**

Qu'en est-il pour le montant du crédit pour les IATOS et pour les charges de l'employeur ?

#### **Stéphane ATHANASE, Direction des affaires financières, MENESR**

Les crédits de suppléance ont été transformés en équivalents temps plein. Ce calcul a permis de déterminer les charges patronales.

#### **Catherine VACHER, Université Bordeaux I**

Les établissements cotisant aux ASSEDIC sont dans une situation particulière. L'État prendra en charge les frais en 2006. Au-delà, les ASSEDIC prendront-elles en charge l'indemnisation des ATER nommés sur l'ex-chapitre 31-96 ?

#### **Stéphane ATHANASE, Direction des affaires financières, MENESR**

Certains établissements ont recours ou souhaitent recourir aux ASSEDIC. Il faudra réaliser un bilan avantage-coûts, puisque l'assiette pour les ASSEDIC est plus large. Ce point devra être étudié avec la DES, notamment pour savoir s'il y aura une compensation.

#### **Jean DEROCHE, Secrétaire général, Université Strasbourg 1 - Louis Pasteur**

Le Ministère prendra-t-il en charge une part de cotisation correspondant à la couverture ASSEDIC de ces agents ?

#### **Stéphane ATHANASE, Direction des affaires financières, MENESR**

Je n'ai pas d'information sur ce point. La DES pourra vous répondre.

#### **De la salle**

La cotisation aux ASSEDIC est beaucoup plus faible que la provision qui doit être constituée pour payer les ARE. Il faut donc clarifier rapidement la situation.

#### **Stéphane ATHANASE, Direction des affaires financières, MENESR**

Seul le directeur du programme pourra vous donner des informations sur ce point.

#### **Pascal BEAUREGARD, Université Montpellier 1**

Quand disposerons-nous des informations permettant d'engager le dialogue avec la DES sur l'évaluation des coûts ? Il faut noter que la DES peut seulement disposer d'informations globales ; elle ne sera donc pas en mesure de chiffrer correctement le coût de la réforme.

#### **Stéphane ATHANASE, Direction des affaires financières, MENESR**

Les établissements ont déjà une connaissance des coûts sur le terrain. Il en est de même de l'administration centrale : le transfert a été réalisé en tenant compte de chaque catégorie de personnel et en reprenant les taux de cotisation appliqués par les établissements. Les taux sont homogènes pour l'ensemble des établissements.

#### **De la salle**

Quelles marges de discussion disposerons-nous une fois que les sommes nous auront été notifiées ?

#### **Stéphane ATHANASE, Direction des affaires financières, MENESR**

Le responsable de programme est mieux placé pour répondre.

#### **De la salle**

Quel système le Ministère mettra-t-il en place pour la prise en charge des charges patronales sur les heures complémentaires ?



**Stéphane ATHANASE, Direction des affaires financières, MENESR**

Il faut noter que le système est utilisé depuis 1975, même si ce n'est pas régulier. Des mesures de compensation ont même été prises : des mesures d'abondement du chapitre 36-11 ont permis aux établissements de prendre en charge les cotisations patronales sur leur budget. La mise en place de LOLF clarifie la situation. Des discussions ont eu lieu avec la Conférence des présidents d'université pour déterminer le niveau de la compensation des charges patronales. Le responsable de programme présentera la solution adoptée.



## **L'« esprit » de la LOLF : logique de performance des politiques publiques et management des RH**

**Karine GAMBIER**

*Chargée de domaine RH, département services, AMUE*

La deuxième table ronde porte sur l'impact de la logique de performance sur les politiques publiques. La LOLF est en effet un levier qui devrait inciter fortement les établissements à s'emparer de la problématique de la gestion provisionnelle des emplois et des compétences et, au-delà, de la politique de management des ressources humaines. Après une présentation de Yves Chevalier, l'expérience de l'Université de Poitiers sera évoquée.

### **La LOLF, une réforme managériale**

**Yves CHEVALIER**

*Chef de service, Direction générale de l'administration et de la fonction publique, Ministère de la Fonction publique*

La LOLF n'aborde pas directement la question de la gestion des ressources humaines. Elle évoque seulement l'autorisation parlementaire des crédits et des emplois. Toutefois, la gestion en masse salariale constitue déjà un bouleversement par rapport aux pratiques actuelles. Surtout, la logique de gestion par la performance, qui se matérialise par le PAP et le RAP, concourt à en faire une question centrale. Tous les acteurs s'accordent à considérer que la qualité du management sera le critère essentiel qui conditionnera la réussite de la LOLF. La LOLF nécessite l'adaptation de certains processus et la prise en compte de la dimension managériale de la gestion du personnel.

#### **1. L'adaptation de certains processus de gestion du personnel**

Actuellement, la gestion statutaire et la gestion budgétaire sont partiellement imbriquées. Les autorisations sont en effet accordées par corps et par grade, conformément au régime de l'ordonnance de 1959. Désormais, même si le dispositif législatif et réglementaire relatif au statut des personnels n'est pas affecté par la LOLF, il n'y aura plus qu'un seul plafond d'emplois. Cette évolution est fondamentale. Elle entraîne un changement de nature de la notion de vacance d'emploi. Le gestionnaire pourra décider de pourvoir le poste par concours, par détachement ou par mutation interne. Il devra anticiper dynamiquement ces évolutions. Le lieu du pouvoir pour la définition de la structure des emplois se déplace donc du Parlement au gestionnaire.



En termes de processus, cette réforme impacte les procédures d'avancement de grade, qui sont actuellement conçues sur la base du pyramidage budgétaire. Comme ce pyramidage n'a plus de portée juridique, il a fallu introduire le dispositif de ratio promus/promouvables. Le décret n° 2005-1090 du 1<sup>er</sup> septembre 2005 a introduit un mécanisme de concertation interministérielle qui limitera le nombre d'arrêtés. Il faut noter que les corps gérés par les établissements publics ne sont pas encore pris en compte par le nouveau système.

Par ailleurs, la réforme impacte la gestion des positions statutaires, notamment les conditions de réintégration (réintégration en surnombre, à la première vacance, à la troisième vacance). Les autorités de gestion devront disposer d'outils de gestion tels que le SIRH afin d'objectiver les vacances. Elles devront objectiver la structure des emplois et être en mesure de satisfaire à leurs obligations vis-à-vis des agents. Un délai de prévenance minimal de trois mois a été institué en 2002 afin de faciliter l'anticipation. En outre, l'autorité pourra prévoir le retour d'un agent dès que celui-ci part en détachement. Il faudra fixer les règles du jeu.

## **2. Une évolution managériale majeure**

La LOLF ne se traduit pas seulement par des textes. Elle entraîne des modifications profondes dans le système d'information et dans le management des agents. Il faut donc se fixer des objectifs stratégiques. Les responsables opérationnels et les responsables de programmes doivent avoir des leviers et des marges de manoeuvre pour être en mesure de satisfaire les objectifs qui leur sont assignés. Trois chantiers doivent être engagés dans ce cadre.

### **2.1. Une nouvelle étape de déconcentration**

La déconcentration est ancienne. Michel Rocard l'avait initié avec la politique de renouveau du service public. Une charte de la déconcentration a été publiée en 1992. La loi de l'administration territoriale de la République a été votée. La déconcentration a souvent été pensée en termes juridiques et techniques. Pour la GRH, le Conseil d'État a expliqué en 1990 et en 1996 que la déconcentration ne pouvait intervenir pour les actes les plus importants du management que si l'effectif du niveau déconcentré était suffisant, en l'occurrence 50 personnes. Si ce n'est pas le cas, l'égalité de traitement des fonctionnaires d'un corps ne peut pas être respectée.

Dans la pratique, les établissements disposent rarement d'un tel effectif au sein d'un même corps. Le management ne peut donc pas être déconcentré. La jurisprudence du Conseil d'État s'appliquera tant que le nombre de corps n'aura pas été réduit. De ce fait, il faudra imaginer une déconcentration managériale. Le dialogue de gestion permettra de mettre en œuvre des processus permettant au gestionnaire d'intervenir, même si la gestion du personnel n'est pas formellement déconcentrée. Ce dialogue pourra se matérialiser dans des chartes de gestion des ressources humaines.

Les directions centrales joueront un triple rôle. Premièrement, elles s'inscriront dans le cadre d'une relation clients-fournisseurs avec tous les opérationnels. Elles agiront en tant que prestataires de service, notamment en matière de conseil juridique. Deuxièmement, elles assureront le pilotage stratégique. Troisièmement, elles joueront un rôle de régulation.



Il ne s'agit pas de centraliser, mais d'anticiper les évolutions à long terme. Les directions centrales auront besoin d'informations précises, ce qui suppose la mise en place d'infocentres sur les RH afin d'anticiper l'évolution des emplois et des compétences. Il y aura donc un nouveau partage de la fonction RH. Les décisions en matière d'emplois, d'avancement et d'indemnités seront prises sur le terrain, mais les sujets techniques pourront être traités à un échelon plus élevé dans des centres de services partagés.

## **2.2. Une GRH orientée vers la gestion des compétences**

Dès lors que l'ensemble des responsables doit gérer des masses salariales, les compétences doivent être prises en compte. Les gestionnaires doivent réfléchir aux compétences nécessaires pour atteindre les résultats visés.

Une double démarche doit donc être engagée. D'une part, les gestionnaires doivent connaître les compétences disponibles dans les corps, notamment en élaborant des répertoires des métiers. Les ministères y travaillent. D'autre part, les gestionnaires doivent mettre en œuvre une GPEEC, c'est-à-dire réfléchir à l'évolution souhaitable et possible des compétences sur une durée suffisamment longue afin de faire un bon usage de la fongibilité.

Au-delà de son aspect prévisionnel, la gestion des compétences revêt un caractère très concret et opérationnel. Il s'agit de gérer les compétences de chaque agent afin de garantir son employabilité tout au long de la vie. Les choix de formation professionnelle ne doivent pas être effectués seulement par les agents. Les entretiens d'évaluation permettront de préciser ce point. Il faudra avoir une vision stratégique de la formation. Les formations dispensées par les prestataires de service devront être contrôlées.

## **2.3. Le suivi et la reconnaissance de la performance**

La notion de performance ne doit pas être comprise dans son acception sportive. Il s'agit simplement de rendre compte de sa gestion, conformément à l'article 15 de la Déclaration des droits de l'Homme. Il s'agit en outre de définir des objectifs ex ante. Les objectifs les plus importants sont définis par les parlementaires, c'est-à-dire par les représentants de la Nation. La performance implique donc de mettre en place un management par objectif. Les objectifs devront être clairement explicités. Il faut noter que le fait de fixer des objectifs implique également de prévoir les moyens nécessaires. Ce système responsabilise les acteurs de la gestion publique. Des indicateurs permettront de s'assurer que les objectifs sont atteints. Un risque existe : les responsables peuvent chercher à atteindre les indicateurs et oublier les objectifs. Les indicateurs ne devront pas être analysés de façon trop littérale. Il s'agit simplement d'un outil permettant de comprendre les résultats.

La logique de performance conduit à s'interroger sur la reconnaissance des résultats. Le lien devra être plus explicite entre la performance et la rémunération. Des dispositifs existent déjà au niveau individuel (avancement différencié dans les échelons et dans les grades, régimes indemnitaires). La rémunération liée à la performance devra prendre la forme d'une modulation indemnitaire. Il devra s'agir davantage d'un investissement collectif que d'un investissement individuel, sauf pour certains cadres supérieurs, pour lesquels des objectifs individuels peuvent être fixés plus facilement. La reconnaissance devra être collective, car le travail est de plus en plus complexe et que la réussite repose sur la bonne coopération.



Il faudra également définir des règles pour que les gains de gestion ne soient pas totalement récupérés par le ministère des Finances. Il faudra d'ailleurs réformer les régimes indemnitaires, qui sont actuellement très nombreux et très complexes. Le ministère de la Fonction publique réfléchit à un système de rémunération à « trois étages » : une rémunération indiciaire qui exprime le niveau de qualification ; une rémunération indemnitaire qui correspond aux exigences du poste ; une rémunération non reconductible liée à la gestion.

En conclusion, ces chantiers sont ambitieux. Ils devront être corrélés avec les progrès réalisés sur des outils de gestion. Le ministère de la Fonction publique travaille avec les autres ministères et avec les autres acteurs pour échanger les bonnes pratiques et pour repérer les blocages. Il s'agit de définir un système plus souple, tout en respectant les systèmes de carrières existants.



## Échanges avec la salle

### **Boas EREZ, Université Bordeaux I**

Pourquoi faut-il identifier les actions au niveau de la paye ? Cela peut se comprendre au niveau du reporting, mais pas au niveau de la paye.

### **Yves CHEVALIER, Chef de service, Direction générale de l'administration et de la fonction publique, Ministère de la Fonction publique**

Actuellement, les systèmes d'informations sont insuffisants pour réaliser une gestion optimale. Il en est de même pour les systèmes de gestion de la paye, celle-ci s'effectuant actuellement en deux étapes (ordonnateur et comptable). Les règles sont complexes. Certains agents ne sont pas payés par leur employeur réel. Pour des raisons de simplification, il a paru préférable de rattacher une personne à une seule action pour procéder aux opérations de paye.

Cette question n'est pas centrale. L'essentiel est de faire apparaître la vérité des coûts afin d'explicitier la performance de chacun. La LOLF a établi trois types de comptabilité : une comptabilité générale, une comptabilité budgétaire et une comptabilité d'analyse des coûts. Celle-ci est moins pointue qu'une comptabilité analytique, mais l'idée est la même. Il s'agit d'imputer à chaque unité ses coûts réels. Si une personne est détachée ou mise à disposition dans un service, le coût doit apparaître dans le budget de ce service. Cela permet de connaître le nombre réel d'ETPT utilisé pour atteindre le résultat.

Quoi qu'il en soit, 2006 sera une année de rodage. La paye de chaque salarié sera donc rattachée à une seule action, même s'il travaille sur plusieurs actions.

### **De la salle**

Comment les services pourront-ils gérer la réintégration imprévue des agents, notamment lorsqu'ils ne sont pas issus de l'établissement ?

### **Yves CHEVALIER, Chef de service, Direction générale de l'administration et de la fonction publique, Ministère de la Fonction publique**

Un agent a un droit absolu à réintégration, mais cette réintégration est limitée au grade et non au service ou à l'établissement. Malgré tout, ce droit entraîne des difficultés de gestion. C'est la raison pour laquelle il faudra fixer des règles du jeu entre les établissements et la DRH nationale. Si la DRH impose une réintégration à un établissement, ce dernier devra bénéficier d'une compensation. Il faudra également contractualiser les relations avec les agents en détachement dans le cadre d'une gestion des carrières mieux pensée. Il n'y a pas de réponse réglementaire. Les discussions peuvent néanmoins être formalisées dans un cadre contractuel.



# **Expérience de l'Université de Poitiers sur les leviers de la performance et la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC)**

**Bernard CONTAL**

*Secrétaire général de l'Université de Poitiers*

Depuis quelques années, plusieurs établissements ont mis en œuvre des expériences dans le domaine de la GRH. L'originalité de l'expérience de Poitiers réside dans la mise en place de projets de service. Avant de les évoquer, il convient de présenter le projet global GRH.

## **1. La mise en œuvre du projet GRH**

Une première question s'est posée : en quoi une gestion des ressources humaines peut-elle différer d'une simple gestion des personnels ? Il suffit alors de préciser l'objectif d'une GRH : mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, bien connaître les besoins, assurer la meilleure adaptation des personnels à leur poste.

Le projet GRH, a été engagé en 2000.

### **1.1. Un environnement favorable**

Il faut d'abord noter qu'un environnement favorable est indispensable pour réaliser une expérience dans le domaine de la GPEEC. Un soutien politique fort est en effet nécessaire pour lancer un projet de GRH, car les difficultés rencontrées sont nombreuses. Trois personnes ont joué un rôle central : le président, le secrétaire général et la directrice des ressources humaines.

### **1.2. Les étapes du projet**

La première étape a consisté à réaliser le bilan de l'existant. Il est apparu essentiel de partir de l'individu. Autrement dit, l'agent est au centre de la GPEEC.

Une fiche de poste devait être rédigée pour chaque agent à la suite d'un entretien professionnel.

L'Université a fait appel à un conseil externe, qui a apporté un éclairage indépendant et un soutien pour le démarrage du projet. Un séminaire a permis de sensibiliser les cadres au projet.

### **1.3. L'entretien professionnel individuel (EPI)**

Un référentiel des métiers était déjà en cours de mise en place. Il s'agissait de Referens, qui présente les activités et les compétences pour chaque emploi. Un logiciel permettant d'élaborer les fiches de postes a été construit sur la base de REFERENS.

Il faut noter que l'Université n'a pas utilisé le terme « évaluation » pour les entretiens, car cela aurait pu être mal perçu. L'intitulé « entretien professionnel individualisé » a donc été choisi. Cet entretien a permis de mesurer l'écart entre les compétences requises par le poste et les compétences de l'agent, telles qu'il les a constatées lui-même. Le processus a été assez long. Tous les entretiens n'ont pas été réalisés.



La rédaction des fiches de poste a été effectuée par le biais de l'application s'appuyant sur Referens. Cette première saisie a permis de préciser les missions du service et de l'agent. Il faut noter qu'il est difficile de décrire précisément un poste. Il ne s'agissait pas de recopier les données de Referens, mais de connaître la réalité du poste. Cela explique l'intérêt de l'EPI.

Après l'entretien, des propositions de formation pouvaient être formulées aux agents.

Cette première expérience a apporté de nombreuses informations, mais il est apparu nécessaire d'aller plus loin et de connaître non seulement les agents, mais également les activités des services. C'est la raison pour laquelle les projets de service ont été mis en œuvre.

## **2. Les projets de service**

### **Annick BOUCHAUD**

*Directrice des ressources humaines de l'Université de Poitiers*

Les projets de service constituent une nouvelle étape dans la démarche de GPEEC.

#### **2.1. Les objectifs des projets de service**

Trois objectifs sont poursuivis : passer d'une démarche centrée sur l'individu à une démarche plus collective ; apprendre à travailler différemment à partir d'objectifs conduisant à l'évaluation dimension désormais prise en compte dans la GRH ; impliquer les agents.

La mise en place de la GPEEC a consisté à identifier les métiers et les compétences actuels, dans la continuité des EPI. Il s'agissait notamment de mesurer les écarts entre les compétences actuelles et les besoins.

Les projets de service ont permis de clarifier les missions et les activités des services, notamment au regard du projet d'établissement et de mesurer les écarts. par exemple il peut apparaître que certains services n'assurent pas certaines de leurs missions et qu'à l'inverse, certaines de leurs activités ne sont pas en cohérence avec leurs missions.

Les projets de service ont également permis de définir les objectifs d'évolution de chaque service.

Enfin, les projets de service doivent permettre d'améliorer le pilotage et de mobiliser les services

#### **2.2. La démarche**

La démarche a été pragmatique. Après une phase d'expérimentation dans certains services (l'agence comptable, le service immobilier et une UFR) en 2003, les projets de service ont été généralisés en 2004. L'expérimentation a permis d'éviter certains écueils et de faciliter l'accompagnement.

La démarche a également été participative. Les agents sont au cœur de la démarche. Les objectifs ont été élaborés collectivement.

La démarche comprenait plusieurs étapes. La première a consisté à analyser l'existant avec les agents. Cela a permis de dégager les points forts et les points faibles des activités (et non les points forts et faibles des agents). Ensuite, il a fallu créer le référentiel des missions et activités du service et comparer les missions avec les activités réelles. L'étape suivante a consisté à définir des objectifs d'évolution. Il faut noter que les objectifs ne devaient pas être fixés dans l'absolu, mais être inscrits dans un plan opérationnel. Il fallait également définir les moyens permettant d'atteindre les objectifs.



Cela a permis de lever les ambiguïtés. Il y a donc eu des échanges avec les services avant de rédiger le projet de service. Certains projets de service établis par la direction seule contiennent seulement des objectifs stratégiques et ne sont pas opérationnels. Ils ont dû être révisés avec les personnels du service.

Quant à la mise en œuvre, un séminaire de lancement a été organisé en février 2004. L'ensemble des responsables ont été invités. Ensuite, des groupes fonctionnels (finances, scolarité, personnel, relations internationales, recherche) ont été mis en place. Ils regroupent des agents des composantes et des services centraux et permettent d'examiner les procédures sur des domaines communs. Ils permettent de développer les bonnes pratiques. Par ailleurs, la DRH a accompagné la démarche dans les composantes. Il a fallu expliquer ce qu'était un « service », notamment dans les composantes scientifiques. Un consultant a suivi la démarche depuis le début de l'expérimentation. Il était présent au séminaire et lors de quelques réunions de bilan ultérieures. La présence des membres du groupe expérimental lors des réunions a été très positive, car ils avaient eu les mêmes préoccupations ou difficultés que leurs collègues. Enfin, des plaquettes d'informations ont été diffusées à tous les agents et des outils ont été mis à disposition sur l'intranet pour faciliter la réalisation des bilans et des comparaisons.

La démarche a été réalisée avec les représentants du personnel. Ceux-ci ont été satisfaits de la dimension collective et opérationnelle du dispositif.

### **2.3. Les entretiens de positionnement**

Après avoir travaillé sur l'individu avec IEPI et sur le collectif avec les projets de service, l'Université s'est à nouveau centrée sur l'individu. La campagne d'entretiens a été reprise. Il s'agit désormais d'entretiens de positionnement. Ils portent non seulement sur le positionnement par rapport à Referens, mais également sur le positionnement des agents par rapport au projet de service. Les objectifs de service sont déclinés et individualisés en plan d'opérations pour chaque agent.

Ce dispositif permettra de mieux gérer les compétences et de mieux évaluer les agents. Les projets de service et les EPI permettent en effet de disposer d'éléments sur les métiers, les compétences, les besoins de formation et les projets professionnels. Ces éléments sont croisés avec les données des bases de gestion du personnel et de la paye. L'Université dispose ainsi d'une vision globale de la situation.

## **3. Conclusion**

**Bernard CONTAL**

*Secrétaire général de l'Université de Poitiers*

Au terme de la mise en œuvre de ces projets de service, l'Université dispose de l'ensemble des éléments qui permettent de définir des objectifs pour l'ensemble des agents et des services. Il est également possible de mieux gérer les compétences.

Le travail collectif a été essentiel pour réussir une telle démarche. Il fallait réunir l'ensemble des compétences. Il fallait également disposer d'un soutien politique fort.

Le projet a été mis en œuvre indépendamment de la LOLF, mais les objectifs sont désormais croisés.



En effet, les objectifs mis en œuvre dans le cadre du projet d'établissement ont conduit à définir les axes stratégiques arrêtés au budget, correspondant globalement aux programmes de la LOLF. Le travail réalisé dans le cadre des projets de service a permis d'enrichir les fiches de postes des agents en indiquant pour chacun leur part dans la réalisation des objectifs du service. Ainsi, les objectifs des services étant issus du projet d'établissement, ils sont aussi en lien aux objectifs définis dans le cadre du budget LOLF.

Aujourd'hui, 40 % des entretiens de positionnement ont été réalisés. La nouvelle procédure d'évaluation devrait accélérer le processus. Il faut toutefois veiller à ne pas avancer trop rapidement. Dans certains services, le projet a été rédigé par le responsable lui-même, sans consultation de ses personnels, ce qui ne peut pas être validé. Il est important de retenir que l'intérêt du processus repose sur la participation des agents. C'est une étape incontournable. Enfin, à titre de conclusion, dans le prolongement des projets de service, dans le prolongement de l'évaluation et comme la politique indemnitaire a été évoquée, il y aurait sans doute lieu de réfléchir aux moyens en général permettant d'intéresser les agents qui s'investissent plus que d'autres.

## Échanges avec la salle

**Karine GAMBIER, Chargée de domaine RH, département services, AMUE**

Quel est le rapport entre le projet d'établissement et les projets de service ?

**Bernard CONTAL, Secrétaire général de l'Université de Poitiers**

Les projets de service ne peuvent pas être conçus en dehors d'un projet d'établissement. Les objectifs des projets de service doivent en effet faire référence au projet d'établissement.



# Les impacts de la LOLF sur le système d'information : nécessités et perspectives

## Les perspectives d'évolution du système de GRH

**David RONGEAT**

*Responsable du pôle intégration, département édition/intégration, AMUE*

L'objet de cette présentation est de montrer l'importance du système d'information pour mettre en œuvre la LOLF.

### 1. Le système d'information et la LOLF

#### 1.1. Le système d'information (SI)

L'importance du système d'information a été soulignée à plusieurs reprises. Le système d'information est un ensemble de ressources organisées. Il ne se limite pas aux seules technologies de l'information, mais comprend aussi les fonctions, les procédures, les acteurs et les modes de gestion. L'objectif d'un SI est de recueillir, de stocker, de traiter et de diffuser des informations structurées. Le SI est à la fois un outil et un ensemble de ressources à gérer.

Il convient d'assurer un dialogue entre les spécialistes des domaines de gestion et les experts du SI pour construire un SI finalisé et utile. Le SI est un système vivant. Il doit évoluer en fonction de facteurs d'évolution externes (normes, législation...) et internes (changements de périmètre, évolution des métiers...) et avec l'obsolescence des technologies.

Le SI doit permettre de résoudre des enjeux stratégiques et des enjeux plus opérationnels. Les systèmes actuels permettent de répondre à différents niveaux d'objectifs (documentation, transmission d'informations, consolidation de données, fourniture d'indicateurs, pilotage...). Le bon fonctionnement du système nécessite la participation des acteurs aux différents stades, de l'élaboration à la maintenance.

#### 1.2. La LOLF

La LOLF a une problématique transversale. Elle mobilise les différents acteurs de l'établissement et du Ministère. La LOLF crée de nouveaux flux d'informations. La connaissance précise des besoins est nécessaire pour adapter le SI, surtout lorsque les acteurs sont nombreux. La mise en place d'établissements expérimentateurs a répondu à un souci d'analyse et de collecte de ces besoins.

Une grande implication des acteurs est nécessaire pour faire évoluer les SI. Compte tenu de l'enjeu, de la taille du SI et de l'environnement complexe, la mise en œuvre de la LOLF nécessite de mobiliser les différentes compétences métiers de l'Agence à chaque phase (élaboration, mise en œuvre, évolution et maintenance des SI). Les adaptations sont nécessaires pour une bonne gestion de la LOLF au niveau des établissements.



## **2. Les perspectives d'évolution générales**

### **2.1. APOGÉE**

APOGÉE permet de gérer la formation et la vie étudiante. Une nouvelle version sera déployée fin juin 2006 dans les établissements. Elle permettra de prendre en compte de nouvelles informations, nécessaires pour la construction des indicateurs. Des fonctionnalités pour la gestion de la charge d'enseignement seront également ajoutées.

### **2.2. NABUCO**

Dans le domaine de la gestion financière et comptable, le projet ABCDE vise à remplacer NABUCO. La réflexion est en cours. Il faut élaborer, tester et déployer une nouvelle solution. En attendant, NABUCO fera l'objet d'une maintenance minimale. Les évolutions seront limitées. Les sites expérimentateurs n'ont pas fait d'alerte sur NABUCO. Il n'y a eu pas de blocage particulier au cours de l'expérimentation. Par ailleurs, des études sont en cours pour élaborer une stratégie d'évolution du SI sans révolution de NABUCO. Il s'agit d'implanter la multi-imputation et la ventilation a posteriori.

### **2.3. ASTRE**

Le 18 novembre, un courrier a été envoyé aux correspondants et utilisateurs d'ASTRE pour signaler les difficultés rencontrées avec les fournisseurs du progiciel (problèmes de qualité et de respect du calendrier des évolutions).

Le courrier évoque également la situation des trois chantiers autour d'ASTRE. Le premier est le projet « Version 2 » d'ASTRE. L'enseignement supérieur revient au standard : les établissements d'enseignement supérieur auront la même version d'ASTRE que les autres établissements. Ce projet est un prérequis pour les deux projets suivants. Le deuxième projet est l'interface entre HARPÈGE et ASTRE, qui doit permettre de synchroniser les informations. Le déploiement ne pourra être réalisé qu'au printemps 2006, lorsque l'interface aura une qualité suffisante. Le dernier projet est la réforme de la DADS-U, qui est prévue début janvier 2006. Des séminaires d'accompagnement seront organisés pour accompagner la mise en place de la DADS-U.

## **3. ASTRE**

### **Christian SOULÉ**

*Chef de produit ASTRE, département édition/intégration, AMUE*

### **3.1. Le paramétrage des nouveaux agents (ex-chapitre 31-96)**

Le paramétrage des nouveaux agents a été testé dans trois établissements expérimentateurs. L'Agence leur a fourni un paramétrage afin qu'ils puissent gérer la paye selon les principes de la LOLF. Le paramétrage s'est avéré satisfaisant. Il a donc été généralisé pour qu'il puisse être repris dans tous les établissements.

### **3.2. Multi-actions**

Concernant la prise en compte multi-actions, il faut noter qu'ASTRE fonctionne par destination. Il est donc possible de faire un parallèle avec les actions. Deux problématiques sont apparues. La première concerne les indiciaires, c'est-à-dire les agents qui ont une rémunération principale. Dans ce cas, un taux d'affectation permet une prise en compte multi-actions. La répartition sera automatique. La



seconde problématique concerne les agents payés sur les rémunérations accessoires, c'est-à-dire les agents pour qui les éléments de paye sont des éléments variables. Dans ce cas, la gestion multi-actions impose de générer autant d'éléments de paye que d'actions. La prise en compte du taux d'affectation sur les éléments variables ne peut se faire que manuellement.

### **3.3. PAP et RAP**

En 2005, le Ministère a mené une action auprès des établissements pour mettre en place le socle des indicateurs du PAP. Des outils ont été développés et diffusés dans la plupart des établissements. Un groupe de travail réfléchira début 2006 pour proposer des outils destinés à faciliter le reporting des établissements.

## **4. HARPÈGE**

**Thierry AUDRAIN**

*Chef du produit HARPEGE, département édition/intégration, AMUE*

Les processus en cours sont complexes. Il en est de même pour la mise en œuvre des outils de gestion associés aux processus. Il faut coordonner les différentes actions de l'Agence et du Ministère pour que les outils soient cohérents. Le programme de travail 2005-2008 a trois objectifs.

### **4.1. Vers une meilleure intégration d'HARPÈGE dans les SI des établissements**

Il faut améliorer les échanges entre HARPÈGE et les applications des établissements. Il s'agit de mettre en place des interfaces permettant une meilleure cohérence du système. Il faut une interface pour la paie sur le budget de l'établissement et une autre pour la paie sur le budget de l'État. Des réunions ont été organisées avec les établissements afin d'anticiper la problématique de la cohérence.

### **4.2. Adapter les outils aux nouvelles contraintes de la LOLF**

La réponse doit être adaptée aux différents objectifs de la LOLF. Les fiches d'activité doivent évoluer afin d'améliorer le suivi de l'activité des agents. Cela explique la mise en place d'une version HARPEGE-LOLF pour la fin du premier trimestre 2006. D'autres évolutions plus ponctuelles seront mises en œuvre par la suite en fonction des nouveaux besoins qui apparaîtront.

### **4.3. Doter les établissements d'outils pour le pilotage**

Les nouveaux outils doivent permettre de produire des indicateurs pour le pilotage de l'établissement et pour le pilotage national. Il faudra rendre possible l'extraction des données d'HARPÈGE afin que les indicateurs soient directement fondés sur les données de la GRH. Les outils doivent également contribuer à la production d'indicateurs transverses. La réflexion est en cours.



## Échanges avec la salle

### **Marylène OBERLE, Université Strasbourg I**

Avez-vous l'intention de travailler avec la société CEGAPE pour le produit Winpaie ? Certains établissements d'enseignement envisagent d'acquérir ce produit compte tenu de l'inexistence des données salariales sur la partie paye.

### **David RONGEAT, Responsable du pôle intégration, département édition/intégration, AMUE**

Nous avons été informés de ce problème et nous l'avons évoqué lors du dernier conseil d'administration. Des établissements ont souhaité connaître la position de l'Agence à propos des relations avec les éditeurs. Ils se demandent si l'Agence peut les aider à travailler efficacement avec les éditeurs. Cette question renvoie aux relations entre l'Agence et les éditeurs privés. Une cellule de la Direction de la recherche de l'enseignement supérieur est spécialisée dans la négociation et l'acquisition de logiciels pour les établissements. L'Agence ne peut pas entrer en confrontation avec cette cellule. Elle ne peut donc pas apporter de réponse dans l'immédiat. Pour le reste, l'Agence ne devrait pas travailler avec CEGAPE à court terme, car il s'agit d'un éditeur privé et qu'il faut respecter certaines procédures. Néanmoins, elle va réfléchir à la problématique de Winpaie, car il faut tenir compte du fait que certains établissements l'utilisent.



## Conclusion

**Guy LE VAILLANT**

*Directeur du département des services, AMUE*

Éric Esperet, délégué général de la Conférence des présidents d'université, vous présente ses excuses. Il devait conclure ce séminaire, mais il se trouve en convalescence.

### 1. Les deux objectifs du séminaire

Comme il ressort de la lecture du programme, ce séminaire avait un double objectif.

Le premier consistait à éclairer les établissements sur les différentes approches de gestion des ressources humaines soulevées par la LOLF. À court terme, il faut se concentrer sur la gestion budgétaire et la gestion des moyens. Néanmoins, la LOLF doit également être vue comme un processus qui permet de dépasser le cadre de la gestion courante et d'adopter une gestion plus prospective et plus qualitative des ressources humaines.

Le deuxième objectif du séminaire était de partager les approches des directions ministérielles et des établissements sur les liens entre la LOLF et la GRH. Les débats ont montré que la LOLF est porteuse d'une redéfinition des rôles de l'ensemble des acteurs. Le Parlement accroît ses compétences avec la JPE. Les ministères et les responsables de programmes ont de nouvelles obligations vis-à-vis du Parlement. Ils doivent établir un nouveau mode de relation avec les opérateurs. Il y a un nouveau partage de la fonction RH, notamment à propos de la gestion des emplois et des moyens. Enfin, les établissements ont un nouveau rôle. La LOLF est porteuse de libertés nouvelles, mais également de responsabilités plus importantes. Les établissements se trouvent dans un contexte complexe, car la réforme est nationale et qu'il faut tenir compte du cadre statutaire.

### 2. Les quatre apports du séminaire

Les apports du séminaire peuvent être soulignés selon 4 axes..

- Premièrement, la question de l'organisation des directions des ressources humaines est posée. Il faut réfléchir d'une part à la centralisation et à l'intégration de la gestion et de la paye et d'autre part aux modes de collaboration entre les DRH et les directions des services financiers.
- Deuxièmement, il faut répondre au besoin d'expertise. Il faut acquérir une expertise en matière de gestion de la masse salariale.
- Troisièmement, il faut mettre en œuvre une gestion prévisionnelle et pluriannuelle des emplois et des compétences. Cette gestion doit s'inscrire dans le cadre des objectifs de l'établissement. En outre, il faut fixer des règles de renouvellement des emplois, car les départs en retraite seront très nombreux au cours des prochaines années.
- Quatrièmement, la cohérence doit être plus importante entre les systèmes d'information de l'État et ceux des établissements.



En conclusion, le nouveau partage de la fonction RH conduira à un renforcement de l'importance de cette fonction dans les établissements.

La troisième journée du cycle sera centrée sur la LOLF et le pilotage (contrôle de gestion, dialogue contractuel entre les établissements et l'État).