

**POUR UNE POLITIQUE
DE L'ENCADREMENT
DANS LES UNIVERSITÉS**

LES DOSSIERS DE L'AGENCE

**POUR UNE POLITIQUE
DE L'ENCADREMENT
DANS LES UNIVERSITÉS**



AGENCE DE MODERNISATION
DES UNIVERSITÉS
ET DES ÉTABLISSEMENTS

JUIN 2000

Depuis quelques années, la mise en place de politiques de gestion des ressources humaines (GRH) apparaît aux responsables de services et d'établissements comme une condition essentielle pour améliorer leur mission de service public. Dans cette perspective, la mise en œuvre de la déconcentration donne aux établissements l'opportunité de disposer, sans modifier leurs choix de fond, d'une marge d'autonomie et, donc, de responsabilités accrues pour gérer les personnels – enseignants chercheurs et personnels IATOS – qui y sont affectés. Ce contexte favorise un meilleur pilotage des ressources de l'établissement.

L'Agence de modernisation des universités et des établissements a réuni un Comité spécifiquement dédié à la réflexion sur les thématiques « ressources humaines ». Ce Comité, piloté par un ancien président d'université, se compose de membres issus des établissements et du ministère – présidents, vice-présidents, secrétaires généraux, responsables RH, chefs de bureau, etc. –, possédant une vision d'ensemble des problématiques auxquelles sont confrontés les établissements ou experts dans leur domaine respectif.

Les objectifs du Comité sont, d'une part, d'éclairer la communauté sur les principaux enjeux de la modernisation en contribuant aux réflexions de la Conférence des présidents d'université, d'autre part, de proposer des pistes d'action pour l'Agence, notamment en termes de services d'accompagnement.

C'est le texte de référence *De la gestion de personnels à la gestion de ressources humaines, quelle valeur ajoutée ?*, élaboré par le Comité et validé par la CPU, qui sert de cadre aux travaux pilotés par l'Agence dans le domaine Ressources humaines et accompagne les évolutions du produit HARPÈGE. Il a pour ambition de constituer une « référence cible » sans prétendre définir le chemin à parcourir, qui peut être différent selon chaque établissement.

Les premiers travaux du Comité ont permis d'aborder le domaine Ressources humaines selon trois grands champs :

AVANT-PROPOS

- la gestion individuelle et collective des personnes, de leurs statuts, de leurs carrières,
- la gestion des compétences et formation,
- la gestion des emplois,

et un thème transversal : la politique d'encadrement.

Chacun de ces champs et ce thème ont fait l'objet de notes de problématiques, de témoignages d'expériences, de productions sous forme de dossiers, qui seront mis à la disposition de tous au fur et à mesure de leur publication. L'objectif est d'enrichir une culture émergente en matière de gestion des ressources humaines.

Au-delà du découpage du domaine Ressources humaines en grands champs, quatre pré-requis indispensables à la mise en place d'une véritable politique de ressources humaines au sein des établissements ont été mis en évidence :

- l'inscription de la GRH comme un axe-clé du projet de développement de l'établissement,
- la définition précise des rôles respectifs des acteurs « politiques » et administratifs,
- l'implication forte de l'encadrement sur les sujets RH,
- la connaissance par tous les personnels des modalités de la concertation et du dialogue.

Parmi ces quatre pré-requis, la question de l'encadrement a été identifiée par le Comité comme un thème de réflexion premier, préalable en quelque sorte à la mise en œuvre de toute politique de ressources humaines.

Ce document rassemble les contributions des membres du Comité autour de ce sujet : notes stratégiques synoptiques (la place des cadres dans les équipes de direction), éléments d'expériences et mise au point de la politique des primes. Sans viser à l'exhaustivité, il se veut un guide rapidement lisible et utilisable dans une perspective d'opérationnalité et de dialogue à l'intérieur des établissements, qui vient compléter les comptes rendus des rencontres – mai et juin 1999 – de l'Agence autour des politiques de ressources humaines, publiés en mai 2000 et disponibles sur le site Web de l'Agence.

SOMMAIRE

1.	
LA PLACE DES CADRES DANS LES ÉQUIPES DE DIRECTION	11
A. LES CADRES ET LA GRH	12
B. LES CADRES ACTEURS DE LA DYNAMIQUE DE PROJET	14
1. Mobiliser les responsables	14
2. Recruter de nouveaux cadres	15
3. Assurer la formation	15
4. Dynamiser la gestion des carrières	17
5. Témoigner reconnaissance et valorisation	19
2.	
TÉMOIGNAGES ET CONTRIBUTIONS	21
A. LA POLITIQUE DE MANAGEMENT	22
A1 Nouvelle approche pour une politique globale de gestion des cadres	23
A2 Du métier à la fiche de poste	26
A3 Dualité entre personnels enseignants et responsables administratifs	29
A4 Le rôle des administratifs et des politiques dans la marche d'un établissement	31
B. LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT DES CADRES	33
B1 Le profilage des postes de catégorie A	36
B2 Une politique de recrutement adaptée aux enjeux de l'établissement	34
C. LA POLITIQUE INDEMNITAIRE	38
C1 Réflexion sur les régimes indemnitaires : quelles marges de manœuvre ?	40
3.	
ANNEXES	47
A. DE LA GESTION DE PERSONNELS À LA GESTION DE RESSOURCES HUMAINES, QUELLE VALEUR AJOUTÉE ?	49
B. UN EXEMPLE DE MANAGEMENT RH : LA DÉMARCHÉ DE L'UNIVERSITÉ GRENOBLE II, LE LIVRE DES COMPÉTENCES	53
C. LE COMITÉ RESSOURCES HUMAINES	63

PREMIÈRE PARTIE

**LA PLACE DES CADRES
DANS LES ÉQUIPES
DE DIRECTION**

A.

LES CADRES ET LA GRH

La fonction des cadres, que ce soit dans le secteur public ou le secteur privé, connaît de fortes évolutions : évolution des missions et élargissement du champ des compétences, positionnement et spécificité moins figés, obligation de polyvalence accrue et déroulement de carrière moins linéaire, incitation à la mobilité.

UNE PROBLÉMATIQUE COMMUNE À TOUTE LA FONCTION PUBLIQUE

Le rapport de Serge Vallemont, demandé par le ministre de la Fonction publique sur la gestion des ressources humaines et remis en décembre 1998, souligne la faible portée de la politique d'encadrement dans le secteur public.

- ✓ Les processus de gestion, essentiellement collectifs et réglementaires, sont peu adaptés à une gestion fine et individualisée, essentielle pour les populations de cadres.
- ✓ La fonction RH est peu valorisée et souvent considérée comme peu stratégique.
- ✓ L'ensemble du secteur public éprouve des difficultés à dégager une véritable stratégie en matière de ressources humaines.
- ✓ Le manque de vision prospective a pour conséquence des difficultés d'adaptation face aux changements de l'environnement et des missions.
- ✓ L'expertise technique des cadres spécialisés GRH doit être renforcée.
- ✓ Les cadres dirigeants doivent s'impliquer davantage dans le processus de GRH.

UNE ACUITÉ PARTICULIÈRE DANS LE CONTEXTE UNIVERSITAIRE

Dans le milieu universitaire, la dualité entre personnels enseignants et administratifs rend complexe la mise en œuvre d'une politique de l'encadrement : la notion d'encadrement a-t-elle la même portée pour eux ?

Cette complexité se retrouve dans la position des cadres IATOS qui :

- ✓ assurent une double fonction : technique et d'animation d'équipe,
- ✓ éprouvent parfois des difficultés à se positionner par rapport au personnel enseignant, à valoriser leur contribution spécifique à la bonne marche de l'établissement,
- ✓ n'ont pas d'identité commune du fait de l'hétérogénéité de leurs statuts.

Cette situation pose problème aux établissements car les cadres sont précisément les plus à même de porter des projets pérennes et de mener des actions durables, puisqu'ils sont un élément de permanence dans la vie de l'université.

Pour le Comité, la problématique de l'encadrement concerne de la même manière les responsables administratifs et universitaires. De leur investissement, de leur coordination et de leur collaboration dépendra le bon fonctionnement de l'équipe dirigeante.

TROIS ENJEUX MAJEURS

Pour mettre en œuvre une politique de ressources humaines, les établissements universitaires doivent faire face à trois enjeux majeurs :

- ✓ se doter d'équipes de direction associant véritablement les responsables* et permettant la mise en place dans la durée des projets de l'établissement ;
- ✓ faire des responsables de véritables acteurs de la politique de ressources humaines de l'établissement ;
- ✓ prendre en compte et valoriser la contribution et l'implication de l'ensemble des responsables dans le développement et la modernisation des établissements.

* On entend ici par « responsables » les vice-présidents, les chargés de mission, les directeurs de composantes et les cadres administratifs.

B.

LES CADRES ACTEURS DE LA DYNAMIQUE DE PROJET

Pour répondre à ces enjeux, les universités doivent constituer des équipes de direction capables de mettre en place dans la durée les projets de l'établissement en :

- ✓ suscitant **la mobilisation** de leurs responsables : cadres administratifs, vice-présidents, chargés de mission et directeurs de composantes,
- ✓ complétant ces équipes par de nouveaux **recrutements**,
- ✓ assurant la **formation** des cadres pour leur permettre de devenir acteurs de la politique RH de l'établissement,
- ✓ dynamisant **la gestion de leur carrière**,
- ✓ **reconnaisant** et valorisant leur engagement.

Pour constituer l'équipe de direction

1. MOBILISER LES RESPONSABLES

Pour impliquer les cadres dans leurs projets, les établissements sont appelés à mener des actions en interne :

- ✓ **mettre en place des instances de pilotage** de la vie de l'établissement adaptées à ses enjeux (grands projets, projets récurrents et pilotage quotidien) en proposant notamment :
 - des règles de fonctionnement des différentes instances :
 - travailler en équipe dans la transversalité,
 - assurer la cohésion de l'équipe de direction pour tirer parti de la diversité des profils,
 - mettre en place des dispositifs de réunions transparents : ordre du jour envoyé en amont, compte rendu rédigé rapidement et diffusé aux participants, tenue régulière des réunions.
 - une organisation de séminaires de direction qui, venant en appui, rendra la réflexion plus prospective et permettra la construction et le renforcement de l'équipe de direction.
- ✓ **désigner des cadres dirigeants « porteurs »** sur les problématiques transverses à long terme.

- ✓ **impliquer des cadres** dans la politique de **communication interne** autour des projets et des grands enjeux de l'établissement, et dans la politique de **communication externe** pour assurer le travail de représentation de l'université en tant qu'entité à l'extérieur : salons, collectivités locales, administration, etc.

Pour compléter l'équipe de direction

2. RECRUTER DE NOUVEAUX CADRES

En cohérence avec son projet, l'établissement doit :

- ✓ **construire la gestion prévisionnelle des besoins.**
 - Il s'agit là de prévisions quantitatives et de prévisions qualitatives, tant sur le plan des compétences que celui du savoir-faire et de l'expérience.
 - La demande doit être spécifiée clairement :
 - rédaction des profils de postes (champ des responsabilités, formations requises, qualités comportementales, savoir-faire techniques)
 - perspectives d'évolution liées au poste, en rapport avec le profil du candidat
- ✓ **assurer la veille et le suivi des candidats potentiels**, que ce soit au sein de l'établissement ou, plus largement, au sein de la communauté universitaire.
- ✓ **mettre en place des dispositifs de recrutement adaptés :**
 - définition des responsabilités, des procédures, des instances
 - prise en compte de l'expérience du candidat, de sa spécialité, de son profil
- ✓ **accueillir et intégrer des nouvelles recrues :**
 - mise en place d'un dispositif spécifique pour les cadres.

Pour faire des cadres de véritables acteurs de la politique RH de l'établissement

3. ASSURER LA FORMATION

La mobilisation des cadres opérationnels est indispensable dans l'identification des besoins et la mise en place du processus de formation. Il conviendra donc de pouvoir :

- ✓ **identifier les besoins en formation**, en croisant les objectifs de l'établissement (en particulier en regard des compétences-clés) et les souhaits exprimés par les cadres,
- ✓ **explorer les possibilités de formation** qu'offre l'université et son environnement au sens le plus large,
- ✓ **assurer le suivi et l'évaluation de l'impact des formations :**

la formation ne se limite pas à l'organisation de sessions pédagogiques. Elle recouvre aussi l'organisation du partage d'expérience au sein de l'établissement en favorisant un mode de formation plus réactif, plus participatif, qui encourage le travail en équipe.

FORMATION TRANSVERSE ENTRE PLUSIEURS ADMINISTRATIONS

Séminaire d'Action publique organisé par la DGAFP

(Direction Générale de l'Administration de la Fonction Publique)

Objectifs

- ◆ élargir le champ de compétences des cadres en matière de gestion publique
- ◆ améliorer le travail interministériel en faisant émerger une culture et des pratiques communes
- ◆ faciliter la mise en œuvre de la déconcentration

Moyens mis en œuvre

- ◆ séminaire participatif
- ◆ confrontation d'expériences
- ◆ thèmes « sur mesure »
- ◆ intervenants de qualité
- ◆ engagement de résultats par les participants : remise par chacun d'un rapport et de propositions concrètes à l'issue du séminaire.

FORMATION À DESTINATION DES DRH

Collège réuni par la DGAFP

des Directeurs de personnel de l'Administration Centrale

Objectifs

- ◆ faire émerger des représentations et des pratiques communes, une vision partagée de la GRH
- ◆ échange d'informations à caractère interministériel
- ◆ éventuellement, mise au point d'actions communes

Moyens mis en œuvre

- ◆ réunions d'une journée, une fois par mois pendant 6 mois
- ◆ animation de haut niveau par des experts en GRH
- ◆ accompagnement à la carte des intervenants
- ◆ suivi sous la forme d'un droit de tirage sur le temps d'un expert.

4. DYNAMISER LA GESTION DES CARRIÈRES

Il est bon d'élaborer une méthodologie d'évaluation constructive, tant pour l'individu que pour l'établissement, en passant par exemple par les étapes suivantes :

✓ **Identifier les compétences-clés à court terme et à long terme, en référence aux métiers et aux postes :**

- au regard du projet d'établissement,
- en référence au poste occupé,
- en perspective des évolutions prévisibles du métier.

✓ **Définir des trajectoires différenciées :**

- par métier : en fonction des métiers précédemment occupés et des postes envisageables,
- par individu : en fonction du parcours professionnel et des compétences initiales ou acquises.

L'établissement doit notamment définir des logiques de professionnalisation : généralistes/spécialistes.

✓ **Évaluer les performances individuelles** en définissant clairement :

- les critères d'évaluation (en fonction du poste et de la spécialité) ;
- les procédures d'évaluation (instances, mécanique, décisions) ;
- les composantes de l'évaluation :
 - volet recherche et enseignement (pour les enseignants en particulier) ;
 - contribution à la vie de l'université ;
 - capacités de management d'équipe ;
- l'exploitation des résultats de l'évaluation, à travers les possibilités de :
 - promotions et mobilité.

✓ **Explorer les prospectives** par :

- l'élaboration d'un dispositif d'accompagnement du projet professionnel du cadre :
 - recueil des besoins (formation, évolution, mobilité) ;
 - bilan de compétences éventuel ;
 - mise en place d'actions de soutien éventuelles ;
- la mise en place ou le renforcement d'un dispositif de suivi des carrières à travers :
 - le suivi des postes et des appréciations ;
 - l'identification des compétences acquises ;
 - la prise en compte des aspirations individuelles ;
 - la facilitation des passerelles entre les trois fonctions publiques.

L'établissement doit veiller à la transparence de la procédure : connaissance par tous des postes, des instances, des décisions concernant la mobilité.

Il doit également assurer la cohérence entre une démarche de contractualisation et le management par objectifs.

LA GESTION DES INGÉNIEURS POLYVALENTS DE L'ÉQUIPEMENT

- ◆ Elle s'appuie sur des chargés de mission, qui réalisent des entretiens d'évaluation lourds (3 heures)
- ◆ Son objectif est d'apprécier le potentiel de l'ingénieur et de prévoir les actions de formation et de mobilité nécessaires
- ◆ Chaque ingénieur est classé dans l'un des trois groupes suivants :
 - **le groupe gestion collective** : il regroupe les ingénieurs appelés à un déroulement de carrière classique ;
 - **le groupe gestion conseillée** : il regroupe les ingénieurs disposant d'un réel potentiel mais ne pouvant pas encore prétendre à un poste de direction. Un programme de formation spécifique leur est proposé. Ces ingénieurs ne sont pas tenus d'accepter les propositions de mobilité qui leur sont faites ;
 - **le groupe gestion dirigée** : il regroupe les ingénieurs appelés à un poste de direction. Ceux-ci s'engagent de façon contractuelle et sont tenus d'accepter les affectations qui leur sont proposées.

LA GESTION DES SPÉCIALISTES ET DES EXPERTS DE L'ÉQUIPEMENT

- ◆ Elle s'appuie sur des comités de filière placés auprès du directeur du personnel et couvrant chacun un domaine technique spécifique.
- ◆ Les objectifs de ces comités sont de :
 - recenser les emplois existants dans chaque filière
 - assurer la gestion prévisionnelle des ressources
 - définir les formations initiales requises, la durée et la nature des affectations préalables souhaitées pour accéder aux différents niveaux d'expertise qui sont au nombre de trois : - spécialiste,
 - expert,
 - expert international.
- ◆ Les comités procèdent à l'évaluation des spécialistes et des experts. Ils donnent leur avis lors des procédures d'avancement et de promotion.

5. TÉMOIGNER RECONNAISSANCE ET VALORISATION

La reconnaissance et la valorisation du travail effectué sont parmi les fondements de la GRH. Ce principe s'applique aux cadres comme à tous les personnels.

Les personnels d'encadrement ont particulièrement besoin d'une reconnaissance de leur apport au Service public et à la politique de l'établissement. Cette reconnaissance peut s'exprimer par une définition claire de leurs attributions et une association étroite à la mise en œuvre de cette politique d'établissement.

Pour satisfaire cet objectif, il convient de pouvoir en particulier :

✓ **promouvoir une politique de primes**

Différentes actions peuvent être menées malgré les contraintes réglementaires : attributions de la NBI, modulation des indemnités spécifiques à chaque catégorie, participation à la formation continue, instauration de régimes indemnitaires sur le budget de l'établissement, etc. La globalisation des primes est également expérimentée par plusieurs établissements.

✓ **proposer d'autres types de valorisation**

- conditions de travail,
- équipement,
- formation,
- mobilité à l'étranger.

✓ **articuler les dispositifs de reconnaissance collective et ceux d'ordre individuel**

- critères de promotion, évolution des statuts,
- amélioration des conditions de sortie d'emploi et d'accès aux fonctions de débouchés.

DEUXIÈME PARTIE

**TÉMOIGNAGES
ET CONTRIBUTIONS**

A.

LA POLITIQUE DE MANAGEMENT

- A1 Nouvelle approche pour une politique globale de gestion des cadres**
par Bernard Dizambourg, ancien président de l'Université Paris XII
Un exemple de la mise en œuvre opérationnelle d'une politique d'encadrement comprenant les volets mobilité et formation.
- A2 Du métier à la fiche de poste**
par Liliane Bensahel, chercheur à l'Université Grenoble II
Élaboration d'un descriptif des métiers et des compétences des cadres à travers la mise en place d'un outil opérationnel, utilisable à toutes les étapes du processus d'une politique d'encadrement
- A3 Dualité entre personnels enseignants et responsables administratifs**
par Martine Bonnaure-Mallet, vice-présidente de la Commission des personnels à l'Université Rennes I
Avantages et limites de cette dualité : a-t-elle la même portée pour les deux ?
- A4 Le rôle des administratifs et des politiques dans la marche d'un établissement**
par Eric Espéret, président de l'Université de Poitiers
Comment impliquer les cadres administratifs et les associer aux décisions techniques et politiques prises par l'équipe dirigeante. Comment renforcer cette équipe en termes d'effectifs et de compétences.

Nouvelle approche pour une politique globale de gestion des cadres

par **Bernard Dizambourg**,
ancien président de l'Université Paris XII

L'objectif de notre démarche était de parvenir à un diagnostic partagé par les cadres au sein de l'établissement et d'élaborer une véritable politique d'encadrement, fondée sur des axes simples et reposant sur un soutien politique fort : le président et le secrétaire général.

Mise en œuvre par le vice-président et poursuivie sous sa présidence, cette démarche de politique d'encadrement a été menée sur une année.

L'idée conductrice était que la démarche entreprise n'aurait de crédibilité que si les cadres étaient gérés comme nous souhaitons qu'ils gèrent le personnel placé sous leur responsabilité. Pour la mener à bien, un groupe de pilotage, aidé d'un consultant, a été mis en place.

LA SPÉCIFICITÉ DU GROUPE DES CADRES

En préalable, quelques « spécificités du groupe des cadres » ont été identifiées qui ont permis ensuite de définir nos axes de réflexion et nos pistes d'actions :

- ✓ Les cadres assurent une double fonction : une fonction technique et une fonction d'animation d'équipe, le dosage entre ces deux dimensions étant variable selon les postes. Il ne peut y avoir de réalité de gestion de ressources humaines si les cadres ne sont pas préparés à assumer pleinement la dimension encadrement de leur fonction. Or la formation initiale et le mode de recrutement ne les préparent pas réellement à cela.
- ✓ Les cadres sont souvent les personnels qui ressentent le plus la difficulté à se positionner par rapport aux responsables enseignants. Ils ont souvent de la difficulté à valoriser leur responsabilité spécifique dans l'évolution de l'établissement. Leur identité commune est faible alors qu'ils représentent une permanence dans la vie de l'université, et donc une possibilité d'action dans la durée.
- ✓ L'idée selon laquelle on ne bouge pas un bon cadre étant très répandue, la mobilité à Paris XII est encore plus faible pour les cadres que pour le reste du personnel.

LES AXES DE RÉFLEXION

✓ La mobilité des cadres

Le premier axe de travail a porté sur la mobilité des cadres car ils sont porteurs d'une logique d'université et pas seulement de composantes.

La mobilité des cadres a une valeur d'exemplarité pour l'ensemble du personnel car elle permet d'aider à acquérir une identité d'université par opposition à des identités plus partielles de composantes. Pour les cadres, il est important de rechercher des alternances du type position opérationnelle, position fonctionnelle, affectation en services centraux et composantes.

Le résultat que nous souhaitons atteindre était de parvenir à faire bouger les cadres tous les 4/5 ans. Les premiers volontaires se sont avérés être les cadres « performants ».

En parallèle, une étude sur la démarche générale des fonctions a été menée.

✓ La politique d'évaluation

Notre deuxième axe de réflexion a porté sur la politique d'évaluation. Cette démarche, fondée sur le volontariat, se déroule de la façon suivante :

- un séminaire sur l'évaluation est organisé pour l'ensemble des cadres,
- un groupe de cadres volontaires (cadres de services centraux, cadres en UFR avec accord de la direction de l'UFR) est identifié,
- des séminaires de formation préalables au premier entretien d'évaluation prenant en compte la dimension personnelle et celle du service sont organisés,
- un séminaire de formation est organisé pour les évaluateurs : président, secrétaire général, directeur RH et directeurs d'UFR.

Ce dispositif formalisé permet de constituer une mémoire collective.

Le processus d'évaluation repose sur deux entretiens par an – l'un approfondi, l'autre plus « léger » et suivi d'un bilan –, menés avec le président, le secrétaire général, le directeur de Ressources humaines et le directeur d'UFR pour un cadre affecté en UFR.

Chaque entretien prend en compte deux dimensions :

- la dimension du service : points forts et points faibles, objectifs de progression du service en relation avec ceux de l'établissement, la définition des appuis au service pour permettre sa progression.
- la dimension personnelle : points forts, points faibles sur le plan technique et sur le plan relationnel, quelle mobilité à quel terme, besoins de formation.

A la suite de ces entretiens, les engagements réciproques sont formalisés.

✓ La politique de formation

Une politique de formation a été menée auprès d'un groupe de cinquante personnes de catégorie A et B.

Les objectifs étaient les suivants :

- élargir les horizons (resituer les dynamiques de leur service par rapport aux dynamiques globales),
- apprendre à travailler ensemble,
- améliorer les qualités d'animation, de présentation de rapports, de conduite d'entretien.

La démarche entreprise s'est déroulée au rythme de 2 à 3 séminaires par an. Chaque séminaire était préparé par un groupe de cadres : analyse des besoins, élaboration du plan, animation.

Le président et le secrétaire général assistaient à ces séminaires.

✓ La politique de primes

Une politique de primes a parallèlement été engagée portant sur les éléments suivants :

- mutualisation des primes discutée en commission des personnels,
- prime décalage grade-fonction,
- prime d'encadrement.

LES RÉSULTATS

Les résultats de cette politique d'encadrement correspondent aux objectifs que l'établissement s'était fixé : **une identification et un sentiment d'appartenance à l'établissement.**

Du métier à la fiche de poste

par **Liliane Bensahel**,

chercheur et membre du comité de pilotage à la modernisation
à l'Université Grenoble II

Témoignage extrait du séminaire AMUE du 15 juin 1999 :

« *Éléments de mise en place d'une politique des ressources humaines :
du métier au management des fonctions* »

L'Université Pierre Mendès-France de Grenoble a lancé, il y a plusieurs années, sous le nom de « Université-Enjeux », une réflexion collective d'évaluation et de modernisation de l'établissement en partant de l'observation des fonctions et des métiers de ses personnels.

Cette longue interrogation participative, conçue à la manière d'une recherche-action, a débouché sur la rédaction d'un *Livre des métiers et des compétences* qui est devenu une sorte de référent social dans l'établissement, constituant par là même une méthode d'entrée dans la gestion des ressources humaines.

L'ÉVALUATION DANS « UNIVERSITÉ-ENJEUX » : LA MODERNISATION EN MARCHÉ

L'émergence de l'informatique et la volonté de modernisation ont déclenché, il y a dix ans, une demande de GRH, que l'établissement a su saisir avec ses capacités et ses compétences particulières en sciences sociales.

La volonté politique de l'équipe présidentielle a donné un sens exploratoire à cette démarche. Le recours à un consultant externe a confirmé, aux yeux des personnels, l'implication de l'université et la crédibilité du processus.

Les objectifs de cette démarche participative étaient **d'améliorer l'organisation du travail** et **d'instaurer un dialogue**. Ces objectifs ont conduit personnels et dirigeants de l'université à défricher le champ des métiers et des compétences.

La méthode (notamment l'histogramme des compétences), par son caractère participatif, débouche sur une contribution qui joue un rôle majeur dans la démocratie de l'université.

LA STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT DE LA DÉMARCHÉ

MAÎTRISE D'OUVRAGE	Présidence de l'UPMF
MAÎTRE D'ŒUVRE	Comité de Pilotage composé du président, du secrétaire général, de l'agent comptable, du responsable RH, de 3 chefs de services, de 2 enseignants, d'un chercheur et d'un consultant.
RÔLE	Conception et validation du changement
3 GROUPES-PROJET	1. Améliorer la fonction Scolarité 2. Évaluer le personnel (groupes « métiers ») 3. Mieux répartir les moyens en personnels IATOS et en locaux

Une raison du succès de la démarche : l'implication forte de la présidence, du secrétariat général et des cadres.

LE SENS D'UNE ÉVALUATION À L'UPMF

L'évaluation des personnels à l'UPMF s'entend comme une évaluation des compétences et doit répondre à deux objectifs principaux :

- ✓ répondre de façon cohérente à la nécessaire **adaptation** de l'université, à **l'évolution de ses missions** par la connaissance des métiers et des potentiels humains dont elle dispose (mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois).
- ✓ répondre aux **aspirations des personnes** qui revendiquent une « évaluation » équitable et une **reconnaissance de leur savoir-faire**.

Les objectifs et les procédures sont validés par le président, le secrétaire général, le bureau et le comité de pilotage.

UN OUTIL : LE LIVRE DES COMPÉTENCES

Les enjeux de la démarche sont au nombre de trois.

- ✓ **Construire un outil utile aux responsables de services et partagé par les personnels**, où se déclinent le recrutement, la mutation, la motivation.
 - **Le recrutement et les déclarations de vacances d'emploi**
L'emploi de chaque agent doit être défini à la lumière du livre de compétences du métier auquel il appartient. L'emploi y est décrit en termes techniques de processus et de savoir-faire requis.
 - **La mutation**
 - Définition précise de l'emploi
 - Evaluation de la personne
 - Objectif : adéquation de l'offre et de la demande

➤ **La motivation du personnel**

Les objectifs sont de développer l'autonomie et la responsabilisation des personnels, d'enrichir les fonctions occupées et de supprimer tout emploi non qualifié par la signature de contrat de progrès à chaque évaluation.

Pour apprendre à travailler ensemble et à animer des équipes, les chefs de service ont été accompagnés dans cette démarche par des formations qui ont été, dans un premier temps, assurées par le consultant.

Ces formations – professionnelles, personnelles, promotionnelles – ont été organisées sur 2 ans, à raison de 2 jours par mois.

Exemple : Le passage d'une fonction traditionnelle de responsable de service à une fonction de GRH et d'animation d'équipes se fait dans le cadre d'un projet de service annuel que chaque chef de service doit décliner. A partir des objectifs déterminés dans le contrat quadriennal, il doit expliciter et hiérarchiser ceux de son service et préciser les moyens nécessaires pour y arriver.

On a constaté que la mobilisation des responsables de personnels reste forte dix ans après.

✓ **Atteindre une meilleure efficacité.**

- Penser les emplois en termes d'organisation,
- Repérer les compétences et les insuffisances en la matière,
- Diagnostiquer et prioriser les besoins de formation,
- Valoriser le personnel.

✓ **Amorcer un nouveau dialogue social.**



APPLICATION : LE LIVRE DES COMPÉTENCES

Chaque métier a été défini par une recherche exploratoire sur les compétences qu'il exige, recherche partagée par les chefs de service et les personnels.

- ◆ Il comprend plusieurs axes : dans chaque axe les personnes du groupe métier ont décrit ce qu'elles faisaient.
- ◆ A partir de ces axes, les compétences (les savoir-faire nécessaires) ont été déclinées, des plus simples aux plus complexes.

Le livre des compétences est illustré en annexe (p. 52 à 60) par un extrait présentant le métier d'ADMINISTRATEUR D'UFR OU DE SERVICE.

Dualité entre personnels enseignants et responsables administratifs

par **Martine Bonnaure-Mallet**,

vice-présidente de la Commission des personnels à l'Université Rennes I

Cette dualité n'est pas un phénomène nouveau ou original. Il est largement utilisé dans les collectivités territoriales. Comment le vivre dans nos universités ?

Dans les universités, à côté des conseils, il existe des commissions *Finances, Personnels, Hygiène et sécurité, Affaires internationales*, etc. Ces commissions élisent un porteur politique, appelé vice-président, chargé de mission ou autre. Le plus souvent celui-ci appartient au corps enseignant.

L'encadrement par le porteur politique n'a de sens que si, et seulement si, il travaille en liaison étroite avec le responsable administratif correspondant.

Le responsable administratif – le plus souvent technique (connaissances des textes, statuts, relations avec les organismes de tutelle) – et le porteur politique enseignant s'enrichissent mutuellement.

LE DUO ADMINISTRATIF/PORTEUR POLITIQUE

Le duo « administratif/porteur politique » présente des avantages :

- ✓ en matière de fonctionnement, de remontée des informations, depuis les utilisateurs vers l'administration et inversement,
- ✓ en matière de communication entre les directeurs – responsables de composantes. C'est un maillon qui peut être utile pour « débureaucratiser » les services centraux,
- ✓ en matière de « dialogue » avec les usagers (problème de terminologie).

Les cadres administratifs sont rarement choisis par le président et/ou l'équipe présidentielle. Le rôle de porteur politique, élu en qualité de vice-président ou chargé de mission, est en règle générale davantage en adéquation avec le président ou l'équipe présidentielle.

L'administratif sera ainsi mieux guidé par la politique d'établissement, répondra mieux aux enjeux et devra en être valorisé.

Cependant, le porteur vice-président/chargé de mission ne doit pas diriger le service, ne doit pas effectuer les fonctions administratives, ne doit pas prendre en charge le service : ce ne sont pas ses fonctions. Il faut entendre son rôle en terme de maillon, d'innovation, de stratégie, de complémentarité.

Ce point important peut présenter deux écueils :

- l'élu absent (nommé pour ordre) ;
- l'élu omniprésent (efficace ou non) qui veut s'occuper de tout. Il peut y avoir risque de court-circuitage du responsable administratif.

Il faut que le Président fasse ou puisse faire le partage des compétences de chacun.

Exemples de gestion des ressources humaines :

- Comment effectuer une enquête auprès des personnels enseignants sur leur charge. La rédaction des questionnaires sera effectuée à deux : administratif + porteur politique (vice-président ou chargé de mission). Le questionnaire n'en sera que plus adapté.
- Examen des dossiers pour l'évaluation des sous-classements : le duo est indispensable.

REMARQUES

- ✓ Il est utile, dans certaines commissions comme la commission Gestion des ressources humaines, que deux porteurs (vice-président ou chargé de mission) soient identifiés : l'un enseignant, l'autre personnel IATOS, chacun complémentaire de l'autre pour les connaissances et le savoir-faire.
- ✓ Il est nécessaire cependant que le mandat soit limité dans le temps pour ne pas pérenniser un fonctionnement en duo qui risquerait de tarir le renouvellement d'idées. Les duos nécessitent un ajustement permanent à une culture d'établissement toujours en évolution.
- ✓ Le fonctionnement de cette dualité n'est pas réaliste car, en plus de tout ce qui a été écrit, il faut qu'il y ait accord de caractère, communauté de vue entre les deux et qu'il y ait une unité entre le duo, le secrétaire général et le président.

Le rôle des administratifs et des politiques dans la marche d'un établissement

par **Eric Espéret**,
président de l'Université de Poitiers

La mise en place ou le développement d'une gestion des ressources humaines dans les établissements suppose plusieurs pré-requis abordés dans le texte de cadrage transmis à la CPU. Deux concernent l'encadrement : le rôle respectif des administratifs et des politiques, d'une part, l'implication de l'encadrement, d'autre part.

RÔLE RESPECTIF DES ADMINISTRATIFS ET DES POLITIQUES

Le gouvernement d'un établissement à la tête duquel l'équipe dirigeante* est élue (ce qui lui donne légitimité et contrainte) suppose un minimum d'adhésion à un ensemble d'objectifs, généralement définis au moment de l'élection (programme électoral). Ces objectifs, initialement, ont été choisis par le responsable et parfois sa future équipe, sans qu'un contact avec le groupe de l'encadrement ait toujours pu être pris. Les cadres administratifs sont alors placés devant un état de fait, qui pourrait sembler dénier leur compétence et même leur implication dans la marche de l'établissement ; cette situation paraît les réduire au rôle d'exécutants de décisions politiques prises en dehors d'eux.

L'idée ici est plutôt de les associer en permanence, à la fois sur le plan technique (attirer l'attention, conseiller, analyser, réaliser la coordination de l'exécution) que sur le plan politique (proposer), la décision ultime, si elle doit être unilatérale, revenant au politique élu.

* *Équipe dirigeante* est le terme renvoyant dans ce texte à l'équipe élue (président et vice-présidents) et/ou mise en place par le responsable (chargés de mission, par exemple).

LEUR IMPLICATION DANS LA FONCTION D'ENCADREMENT

L'analyse des problèmes et la prise de décision pourraient, au quotidien, ne faire intervenir que l'équipe dirigeante. Deux points viennent, de façon souhaitable, modifier cette conception.

- ✓ L'information en temps réel sur les affaires en cours, les décisions; ce point apparemment banal souffre souvent de ratés, dans les deux sens; le simple passage régulier et complet de l'information suffit pourtant souvent à assurer l'implication des administratifs. Ceci suppose de construire une circulation de l'information efficace et physiquement inscrit dans la distribution des documents (les TIC peuvent ici jouer un rôle important, à travers les listes automatiques de diffusion).
- ✓ La mise en place de binômes fonctionnels, liant un politique et un administratif (vice-président CEVU* et responsable de la scolarité centrale, par exemple), se réunissant de façon régulière et programmée.

UNE NOUVELLE FONCTION : LE DRH

Tout ceci suppose qu'existe un réel responsable de la GRH (un directeur des Ressources humaines, par exemple), qui devrait, dans la mesure du possible, remplir cette seule fonction au sein de l'équipe d'encadrement.

Se pose alors la question de son positionnement, par rapport au secrétaire général en particulier. Il me semble qu'un lien hiérarchique fort (sinon direct) avec le président est nécessaire, sur le même plan que celui construit avec le secrétaire général.

En effet, la mise en place de la politique GRH doit s'effectuer dans un contexte réel d'autonomie, respectant les orientations politiques définies par l'équipe dirigeante.

* Conseil des études et de la vie universitaire.

B.

LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT

B1 Le profilage des postes de catégorie A

par **François Petit**, président de l'Université Grenoble II,
et **Michel Issindou**, secrétaire général

Une valeur ajoutée en matière de recrutement.

Au-delà des procédures traditionnelles, quels sont les intérêts et les limites du dispositif pour un président d'université ?

De quelles marges de manœuvre dispose-t-il ?

B2 Une politique de recrutement adaptée aux enjeux de l'établissement

Synthèse du Comité *Ressources humaines*

Profilage et constitution d'un vivier de cadres.

Le profilage des postes de catégorie A

par **François Petit**, président de l'Université Grenoble II
et **Michel Issindou**, secrétaire général.

Le président d'université est élu sur un programme qui s'efforce de donner une perspective à la communauté universitaire pour 5 ans.

Dans le cadre de la contractualisation quadriennale, le projet d'établissement, fruit de l'élaboration collective de la communauté universitaire, reflète les innovations et les initiatives que l'université entend mettre en œuvre pour faire évoluer ses missions dans le sens d'une plus grande adéquation de ses réponses aux demandes de la société. Pour ce faire, les responsables politiques de l'établissement (Président, Vice-présidents et Directeurs de composantes), comme les responsables pédagogiques et scientifiques, ont besoin d'être accompagnés par un encadrement doté de nouvelles qualifications.

Dans cette optique, les procédures traditionnelles de recrutement des personnels de catégorie A ne sont pas suffisantes pour recruter les cadres, ce qui implique la nécessité d'un profilage des postes.

Il s'agit de pourvoir, dans le cadre du mouvement annuel mais selon les modalités spécifiques de la publication des profils et de l'appel des candidatures, un certain nombre d'emplois de catégorie A nécessitant une qualification particulière et comportant des contraintes en relation avec le projet d'établissement.

Ce dispositif est très favorablement perçu dans le principe par les gestionnaires d'établissement. Dans la pratique, il connaît des limites qu'il convient de prendre rapidement en compte pour en assurer la crédibilité.

L'INTÉRÊT DU DISPOSITIF

Il présente plusieurs avantages parmi lequel :

- ✓ permettre une meilleure adéquation entre les compétences acquises et les compétences requises par emploi.

- ✓ permettre d'attirer des personnels motivés ayant une connaissance précise de l'emploi à pourvoir. Cela limite sensiblement le risque d'échec. Il est de plus en plus évident que la formation initiale des cadres et le concours ne permettent plus, en raison de la complexité et de la technicité croissantes de certaines fonctions – comptabilité, communication, international, etc. –, d'obtenir à coup sûr une adéquation convenable entre la personne et l'emploi.

LES LIMITES ACTUELLES DU DISPOSITIF

Ces limites tiennent au fond et à la forme.

- ✓ Sur le fond, le dispositif est perçu par les organisations syndicales comme une atteinte grave au statut de la fonction publique car il permet de contourner le barème qui privilégie l'ancienneté. Pour ces organisations, tout fonctionnaire est capable d'occuper tout emploi proposé.
- ✓ Sur la forme, il convient de « clarifier » le dispositif.
 - Les méthodes de travail manquent parfois de clarté et de transparence au moment du choix du candidat. Le dispositif est l'occasion, et c'est regrettable, de faire venir sur l'emploi une personne connue à l'avance, le poste étant profilé sur mesure pour la personne.
 - Le calendrier pour faire acte de candidature est souvent trop court.

CONCLUSION

Le dispositif, même s'il doit progresser vers plus de transparence, est à maintenir tant il offre les garanties d'une meilleure professionnalisation. Il s'insère parfaitement dans une gestion dynamique des ressources humaines. Il s'intègre parfaitement dans une politique de mobilité accrue des cadres qui s'accompagne d'une véritable politique de formation et d'une évaluation régulière des compétences.

Une politique de recrutement adaptée aux enjeux de l'établissement

Note du Comité *Ressources humaines*

Le recrutement des cadres est une préoccupation prioritaire chez les Présidents : leur souhait serait de pouvoir exprimer de façon précise leurs attentes vis-à-vis d'un collaborateur lors du processus de recrutement, et d'avoir à disposition des personnes correspondant réellement à la description faite du poste.

Le Comité a identifié dans le processus actuel de recrutement deux opportunités d'amélioration : un travail sur le dispositif actuel de **profilage des postes** et une réflexion concernant **l'enrichissement du vivier de cadres** disponibles dans le milieu universitaire.

LE PROFILAGE DES POSTES

Le processus de recrutement actuel, fondé sur des normes statutaires, et basé essentiellement sur la formation initiale et les concours, n'est pas adapté à la demande des Présidents. Il ne permet pas de tenir compte de la technicité croissante de certaines fonctions, en particulier lors d'un recrutement de niveau intermédiaire.

Le profilage du poste apparaît comme un élément-clé du processus de recrutement car :

- il assure, pour un emploi donné, une meilleure adéquation entre compétences acquises et compétences requises ;
- il offre au président une marge de manœuvre la plus large possible lors de la constitution de son équipe, ce qui, en conséquence, garantit la cohésion de l'équipe dirigeante, elle même garante de la pérennité du système.

Les quelques retours d'expériences déjà disponibles sur le profilage font apparaître trois points qui nécessitent d'être améliorés.

- ✓ L'acceptation sociale du dispositif est pour l'instant limitée, car les partenaires sociaux l'envisagent comme un régime d'exception (risque du profilage conçu « sur mesure » pour un candidat).

- ✓ Dans sa mise en œuvre actuelle, le dispositif manque de transparence (comme le montre l'abus des classifications sous le titre de « poste à responsabilité particulière »).
- ✓ Les outils qui permettraient une mise en œuvre plus efficace et plus transparente du dispositif par les équipes de direction sont en nombre trop limité.

Le profilage est encore à usage limité, seulement « toléré » par la communauté et les partenaires sociaux.

L'objectif des équipes de direction doit être à l'avenir de faire de cet outil marginal et d'exception un outil accepté par tous, généralisé à un plus grand nombre de postes d'encadrement. Pour arriver à cette banalisation du profilage, il est indispensable de travailler à l'amélioration de la transparence du dispositif et à la professionnalisation de son utilisation (entre autres, outillage des personnes amenées à l'utiliser).

LA CONSTITUTION D'UN VIVIER DE CADRES

Le profilage des postes est inséparable de l'existence d'un vivier de cadres volontaires pour une mobilité aux compétences variées.

Or il apparaît aujourd'hui que ce vivier est quelque peu limité au sein de la communauté universitaire et ne permet pas de faire face à la complexité croissante des missions des établissements.

Le décloisonnement du vivier des cadres universitaires permettrait de remédier à cette situation, en ouvrant les recrutements aux cadres issus d'autres administrations (collectivités locales, administration centrale).

L'ouverture aux cadres des collectivités locales est d'autant plus souhaitable que leurs compétences opérationnelles sont souvent proches de celles requises pour assumer des fonctions universitaires : la mise en place de la décentralisation a favorisé l'émergence de spécialistes pointus dans les domaines de la gestion et de la GRH, et cette expérience accumulée peut être utilement exploitée au sein du secteur public déconcentré (cette recommandation du Comité se place d'ailleurs dans le droit fil du chantier gouvernemental de décloisonnement des administrations et d'amélioration de la mobilité des cadres).

Inversement, il serait tout aussi souhaitable que les cadres supérieurs des universités puissent exercer des fonctions équivalentes dans la Fonction Publique ou dans les autres administrations de la Fonction Publique territoriale.

Une des conditions de réussite primordiale du décloisonnement des recrutements résidera dans la capacité des établissements à faire face aux nombreuses difficultés juridiques qui ne manqueront pas de surgir au cours du processus : alignement des statuts, des indemnités, etc.

C.

LA POLITIQUE INDEMNITAIRE

C1 **Réflexion sur les régimes indemnitaires : quelles marges de manœuvre ?**

par **Pierre Richard**, chargé de mission à la CPU

Comment, dans les limites réglementaires, assurer une gestion équitable des régimes indemnitaires, préalable à la reconnaissance et à la mobilisation des personnels d'encadrement.

Ce document a été soumis à la Direction des Affaires financières et validé en octobre 1999.

Réflexion sur les régimes indemnitaires : quelles marges de manœuvre ?

par **Pierre RICHARD**,
chargé de mission à la CPU

Les régimes indemnitaires constituent depuis longtemps une source de préoccupation, concernant les personnels d'encadrement, sachant que les attributions d'indemnités traduisent une reconnaissance – ou une non reconnaissance – des fonctions exercées par ces personnels d'encadrement, ainsi que des métiers spécifiques de ces personnels.

Or on a longtemps constaté que :

- ✓ les dotations indemnitaires, quant à leurs taux moyens, étaient modestes, et globalement inférieures, pour l'encadrement supérieur, à ce qu'elles étaient pour les administrateurs d'établissements publics, dans la plupart des départements ministériels, ainsi qu'aux régimes indemnitaires existant dans les administrations centrales (primes de rendement) ;
- ✓ avec quatorze régimes indemnitaires différents réglementés nationalement, auxquels s'ajoutent les quatre régimes indemnitaires des personnels des bibliothèques, cette question constitue un véritable maquis juridique, sachant qu'un même agent peut parfois bénéficier de deux ou trois régimes distincts ;
- ✓ il y a souvent inégalité indemnitaire entre agents exerçant des fonctions équivalentes ; en outre, la hiérarchie des indemnités ne correspond pas toujours à la hiérarchie des fonctions exercées, ni surtout au degré de dévouement des agents dans l'exercice de ces fonctions ; il est difficile en particulier – notamment avant l'institution du dispositif N.B.I. – de récompenser le dévouement et l'efficacité d'un agent jeune ou peu gradé assumant un encadrement de service.

Face à cette situation, il convient de :

- ✓ situer l'action de l'Etat, en vue d'une amélioration des régimes indemnitaires concernant les personnels d'encadrement, et notamment l'encadrement supérieur des établissements.

- ✓ préciser les marges de manœuvre dont dispose chaque établissement, dans l'usage des différents régimes indemnitaires en vue d'une attribution personnalisée, en situant la limite entre le souhaitable et le possible, donc entre le licite et l'illicite.
- ✓ s'interroger sur la globalisation des primes : bonne solution pour rendre les attributions indemnitaires plus justes ?

À TRAVERS LES RÉGIMES INDEMNITAIRES, UN EFFORT DE RECONNAISSANCE DES FONCTIONS

Tant pour l'encadrement supérieur (S.G.U., S.G.A.S.U., A.C.U.) que pour l'encadrement administratif et technique, ce sujet sensible a fait l'objet d'une grande attention au cours de ces dernières années pour deux raisons.

- ✓ **Les régimes indemnitaires sanctionnent la reconnaissance de certaines fonctions.**
 - Indemnité pour charges administratives attribuée aux S.G. d'Académie et aux S.G. d'université (Décret 92-356 du 27/03/1992 - Arrêté du 09/07/1998) ;
 - Indemnité de gestion, et indemnité de caisse et de responsabilité, attribuées aux agents comptables des établissements publics nationaux, et dont les montants ont été revalorisés ;
 - Nouvelle bonification indiciaire, apportant une reconnaissance de la prise de responsabilité, dans une liste de fonction fixée par chaque établissement (Décret 91-1229 du 06/12/1991 modifié, décret 93-375 du 17/03/1993) : ainsi les secrétaires généraux bénéficient d'une prime mensuelle de 50 points d'indice, les agents comptables de 40 points, et la plupart des autres personnels d'encadrement administratif de 30 points.
- ✓ **Les régimes indemnitaires permettent de valoriser certains métiers dans l'enseignement supérieur.**
 - Métiers d'appui à la recherche scientifique, grâce à la prime de participation à la recherche scientifique (qui bénéficie de l'effet d'entraînement provoqué par le niveau et la progression du régime indemnitaire des personnels I.T.A. du C.N.R.S.), et grâce subsidiairement au régime d'intéressement aux contrats de recherche ;

Prime de participation à la recherche pour les ingénieurs R. et F.	Taux moyen annuel (au 1 ^{er} avril 1999)	Taux maximum annuel (au 1 ^{er} avril 1999)	Taux exceptionnel annuel (au 1 ^{er} avril 1999)
I.G.R. 2 ^e classe	26 606,89 F	53 213,78 F	79 820,66 F
I.G.E. 2 ^e classe	14 919,75 F	29 839,50 F	44 759,25 F

- Métiers de l'informatique, grâce à l'indemnité de fonction aux personnels chargés du traitement de l'information (Décrets 71-342 et 71-343 du 29/04/1971, et textes subséquents);
- Métiers exercés par les corps scientifiques des bibliothèques, grâce à la prime de rendement des conservateurs généraux (Décret 92-33 du 09/01/1992), à l'indemnité spéciale pour travaux de recherche et de sujétion des conservateurs (Décret 61-1421 du 22/12/1961 modifié), et à la prime de technicité forfaitaire des bibliothécaires (Décret 93-526 du 26/03/1993).

Type d'indemnité	Taux moyen annuel	Taux maximum annuel
Prime de rendement des conservateurs généraux	14 % du traitement indiciaire brut	22 % du traitement indiciaire brut
Indemnité spéciale allouée aux conservateurs des bibliothèques		
• Conservateurs en chef	37 041 F	61 735 F
• Conservateurs 1 ^{re} classe	30 866 F	51 444 F
• Conservateurs 2 ^e classe	20 563 F	34 273 F
Prime de technicité forfaitaire allouée aux bibliothécaires, aux B.A.S. et aux B.A.		
• Bibliothécaires	9 396 F	

LES MARGES DE MANŒUVRE DES ÉTABLISSEMENTS DANS LE RESPECT DES LOIS ET RÈGLEMENTS

Avant d'esquisser celles-ci, il convient de s'interroger sur ce qu'est un régime indemnitaire juste : c'est celui qui permet de traduire dans les chiffres la hiérarchie des responsabilités exercées, et de l'efficacité déployée par chacun de ceux qui exercent une fonction d'encadrement et/ou de responsabilité.

Chaque type d'emploi fonctionnel et chaque groupe de corps bénéficie d'un régime indemnitaire spécifique qui n'est pas transférable à un autre type d'emploi ou à un autre groupe de corps, d'autant que les chapitres budgétaires sont distincts, sachant cependant que les régimes de participation aux activités de formation continue et à des opérations de recherche prévues dans des contrats peuvent concerner toutes les catégories de personnels.

La reconnaissance de la prise de responsabilités spécifiques passe par :

- ✓ l'attribution de la NBI (nouvelle bonification indiciaire) ;
- ✓ la modulation des indemnités spécifiques à chaque catégorie (I.F.T.S. pour l'A.S.U. et les administratifs de recherche et de formation, P.P.R. pour les ingénieurs et techniciens de

recherche et de formation) dans la limite autorisée par les textes (cf. taux maximum), en affectant les reliquats dégagés, notamment par les abattements pour congés, aux agents les plus efficaces et les plus méritants* ;

- ✓ le recours au régime de participation à la formation continue (cf. arrêté ministériel du 18 octobre 1985) ;
- ✓ l'instauration de régimes indemnitaires (du type prime de responsabilité) sur le budget de l'établissement, sur ressources non réglementées, et sur la base d'une hiérarchie des priorités définies localement ; en s'appuyant sur le décret n° 76-193 du 24 février 1976 sur la rémunération pour travaux supplémentaires administratifs et techniques versées par les universités aux fonctionnaires et agents de l'Etat, et/ou au régime de participation à la formation continue cité plus haut.

Ces marges de manœuvre sont limitées par :

- ✓ l'impossibilité de transférer le régime juridique et donc le montant des droits ouverts en matière indemnitaire, d'un type de corps à un autre type de corps ;
- ✓ les minima et maxima définis par les règlements ;
- ✓ l'impossibilité de cumuler, notamment :
 - une indemnité pour charge administrative des S.G.U., avec les I.F.T.S. ;
 - l'occupation d'un logement pour nécessité absolue de service, avec les I.F.T.S. ;
 - la prime de participation à la recherche, avec toute autre indemnité (sauf la N.B.I.), et toute rémunération horaire pour travaux supplémentaires au titre du décret du 24/02/1976. Il convient de rappeler ici qu'il n'y a pas d'indemnités sans texte et que, de plus, le gouvernement – aiguillonné en cela par la Cour des Comptes – a entrepris un effort de transparence et de clarification portant sur l'ensemble des régimes indemnitaires de la Fonction publique (cf. Rapport 1999 de la Cour des Comptes et circulaire du 1/10/1999 – *Fonction publique et Budget* – relative à l'élaboration et à la publicité des textes relatifs à la rémunération des fonctionnaires).

L'unification juridique des régimes indemnitaires – « à niveau de responsabilité égal, indemnités égales » – étant un objectif sinon utopique du moins relativement lointain, **les objectifs à court ou moyen terme** pourraient être :

* Si des abattements sont prévus en cas de travail à temps partiel dans la même proportion que pour le traitement principal, la modulation à la baisse est sévèrement limitée pour la P.P.R. (en cas d'absence notamment) au tiers de la prime – circulaire « Gasol »-DPES12 du 22 mars 1991.

- ✓ le rapprochement par la voie réglementaire des taux moyens des primes à niveau de fonction égal entre A.S.U. et R. et F., les taux moyens annuels à niveau de recrutement comparables étant très dissemblables. Avant la parution de l'arrêté du 02/08/1999 (qui revalorise le montant des I.F.T.S. versées aux CASU), les taux moyens des indemnités pouvaient se comparer ainsi :

Corps concerné	Taux moyen annuel	Taux maximum annuel
• A.A.S.U.	6 452 F	12 904 F
• A.P.A.S.U.	8 716 F	17 432 F
• C.A.S.U.	8 716 F	17 432 F
• I.G.E. 2 ^e classe R. et F.	14 919,75 F	29 839,50 F
• I.G.R. 2 ^e classe R. et F.	26 606, 89 F	53 213,78 F

➤ Sources :

- personnels de l'administration scolaire et universitaire : circulaire n° 96-233 du 1^{er} octobre 1996 ;
- personnels de recherche et de formation : circulaire D.A.F. B1 fixant le barème au 1^{er} avril 1999.

- Notons que les récentes modifications intervenues courant 1999 ont permis de réduire les écarts, en faveur de certaines catégories de personnels d'encadrement :

Emplois ou corps concerné	Taux moyen annuel	Taux maximum annuel
• S.G.U. (Etab. 1 ^{re} catégorie)	40 000 F	80 000 F
• S.G.U. (Etab. 2 ^e catégorie)	60 000 F	120 000 F
• S.G.A.S.U. (Etab. 1 ^{re} catégorie)	19 611 F	39 222 F
• S.G.A.S.U. (Etab. 2 ^e catégorie)	19 611 F	35 300 F
• C.A.S.U. (Etab. 1 ^{re} catégorie)	17 432 F	34 864 F
• C.A.S.U. (Etab. 2 ^e catégorie)	17 432 F	27 891 F

- ✓ la pleine utilisation des possibilités de modulation offertes par la réglementation, dans la limite du « taux maximum » de chaque régime indemnitaire ;
- ✓ l'utilisation rationnelle du dispositif N.B.I., avec une analyse fine et une révision annuelle réelle de la liste des fonctions y ouvrant droit ;
- ✓ l'affinement du régime indemnitaire des S.G.U., notamment pour tenir compte de la charge de travail et des responsabilités exercées dans les universités et établissements d'enseignement supérieur, selon une grille multicritères : prise en compte certes de la taille de l'établissement (en budget, mais aussi en nombre d'étudiants), ainsi que des critères

d'organisation de l'encadrement (notamment sous-dotation en personnels de catégories A et B, implication du S.G. dans tous les secteurs de la gestion, ou non), permettrait de répartir de façon plus équitable les indemnités : la gestion d'une université nouvelle sous-encadrée est plus lourde en général (au moins au démarrage) que la gestion d'une grosse université bien pourvue en cadres chevronnés...

LA GLOBALISATION DU MONTANT DES PRIMES : VRAIE OU FAUSSE BONNE IDÉE ?

A priori, la globalisation du montant des primes – c'est à dire l'allocation d'une enveloppe unique à l'établissement – pour tous les régimes indemnitaires des personnels IATOS ne paraît pas de nature à donner aux établissements des marges de manœuvre importantes, dans la mesure où la réglementation n'est pas modifiée, et donc que chaque agent a vocation à bénéficier du taux moyen de l'indemnité propre à son corps et à son grade ; il ne reste donc au chef d'établissement qu'à ventiler d'éventuels reliquats dus à certaines vacances de postes et aux congés longs.

Les dispositions mises en œuvre en 1999 par la Direction des Affaires financières du ministère conduisent à corriger quelque peu cette affirmation. En effet, par une circulaire du 25 novembre 1998, le Directeur des Affaires financières annonçait l'attribution par l'Administration centrale d'une enveloppe annuelle de crédits, couvrant la quasi totalité des indemnités et allocations relevant du chapitre 31-06, donc concernant les personnels non-enseignants.

Cette attribution se fait sur la base des emplois délégués (contrôlés via l'enquête Cosmos) : l'attribution porte donc sur l'ensemble des emplois, qu'ils soient ou non pourvus (contrairement au régime antérieur).

Seules échappent à la globalisation des primes :

- ✓ l'indemnité spéciale allouée aux conservateurs de bibliothèque (ch. 31-06 art. 37) ;
- ✓ les indemnités allouées aux fonctionnaires affectés au traitement de l'information (ch. 31-06 art. 51). Ces indemnités sont intégrées ensuite dans l'enveloppe globalisée, en application d'une circulaire DAF B1 du 23 mars 1999 ;
- ✓ certaines indemnités dont la perception est automatique quand survient un événement générant son versement : prime spéciale d'installation, indemnité spéciale de décentralisation, indemnité exceptionnelle pour cessation progressive d'activité notamment.

L'objectif affiché par le ministère était, d'une part, de rééquilibrer les dotations entre les établissements, d'autre part, d'apporter une plus grande souplesse dans la gestion de

l'enveloppe des crédits indemnitaires, déterminés à partir des emplois délégués à l'établissement (et pas seulement des emplois occupés), avec une certaine « fongibilité » des primes à l'intérieur de l'enveloppe, dans le strict respect des conditions réglementaires d'attribution des primes et indemnités.

Les conditions de mise en œuvre permettent de donner un caractère relativement attractif, pour les établissements, à cette mesure. En effet, alors que la consommation de crédits, pour l'ensemble des primes touchées par la globalisation, s'est élevée en 1998 à 442,8 MF (pour un crédit ouvert au budget de l'Etat de 460,5 MF), l'attribution aux établissements a été en 1999 :

- première attribution de 478 MF, soit + 8 % par rapport à la consommation 1998 ;
- attribution complémentaire de 23 MF, soit un total de crédit, en 1999, de 501 MF.

La progression par rapport à la consommation* au titre de l'année civile 1998 atteint donc 13,1 %.

On constate donc que le ministère a accompagné la globalisation des primes, en 1999, d'un complément indivis à répartir, ce qui donne un vif intérêt à cette mesure, le montant de l'enveloppe attribuée à chaque établissement étant sensiblement supérieur à la somme des taux moyens de chaque régime indemnitaire. Il y a donc du « grain à moudre » pour permettre de différencier positivement les attributions individuelles.

Il y a lieu de noter que dans une université où ce système de globalisation des primes avait été mis en place à titre expérimental, depuis 1998, une dotation prélevée au titre de la participation à la formation continue des personnels avait été ajoutée à la somme des dotations pour primes diverses, de façon à dégager les marges de manœuvre nécessaires, en fonction de la hiérarchie des responsabilités et des montants d'indemnités définie par l'établissement. Cet exemple confirme que la globalisation des primes n'a de sens que s'il est possible de répartir une dotation supérieure à la somme des taux moyens de chaque catégorie de prime.

* La consommation 1999 s'étant élevée à 499,5 MF – soit 99,7 % de l'enveloppe totale –, la progression de la consommation de l'enveloppe nationale est, en fait, de 12,8 %. Pour l'année 2000, il est prévu par la DAF d'ouvrir des crédits à hauteur de 537 MF, soit une progression de 7,5 % par rapport aux consommations 1999.

Certains établissements ont néanmoins protesté, à la suite de la notification de leur enveloppe annuelle de primes « globalisée » : au delà de quelques ajustements nécessaires, et assurés à la faveur de la deuxième attribution, cette protestation a permis de constater l'existence de pratiques irrégulières, dans quelques établissements, où les années précédentes, profitant de l'inertie des services rectoraux chargés du contrôle des ouvertures de crédits, on faisait ouvrir les crédits de la P.P.R. sur la base du taux maximum (et non pas du taux moyen), de façon à répartir entre les personnels concernés des primes d'un montant sensiblement plus élevé que dans les autres établissements. De telles pratiques, à la fois contraire au principe d'équité, et à la lettre des textes, ne sauraient être maintenues à la faveur de la globalisation du montant des primes.

La globalisation des primes, si elle est accompagnée de mesures financières permettant d'augmenter en indivision l'enveloppe globale, constitue donc un substitut intéressant, d'autant plus qu'il est immédiat, à une harmonisation des régimes indemnitaires dans le sens d'une plus grande équité : une telle harmonisation constituant un objectif nécessaire, mais passant par des dispositions réglementaires dont l'élaboration risque d'être longue et malaisée.

En tout état de cause, de la gestion équitable des régimes indemnitaires dépend en grande partie la reconnaissance et donc la possibilité de mobilisation des personnels d'encadrement, et plus généralement des personnels auxquels des responsabilités administratives ou techniques importantes sont confiées dans l'université.

TROISIÈME PARTIE

ANNEXES

A.

DE LA GESTION DE PERSONNELS À LA GESTION DE RESSOURCES HUMAINES, QUELLE VALEUR AJOUTÉE ?

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

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

L'enjeu est d'en faire un instrument pérenne, porteur de valeur ajoutée, au service de la politique

des responsables d'établissement. En effet, pour une université, et pour tous ceux qui y travaillent, la mise en place d'une gestion des ressources humaines peut avoir une quadruple ambition : plus d'efficacité, plus de transparence, plus d'équité, plus d'humanité.

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

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

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

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

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

- ◆ l'établissement l'inscrive dans son projet de développement, en appui à la dynamique que celui-ci imprime aux missions, fonctions et activités. Cette action doit être portée politiquement au plus haut niveau et faire l'objet

d'un suivi constant et d'une évaluation spécifique dans le cadre de l'évaluation globale du projet de développement ;

- ◆ les rôles respectifs des « politiques » et des administratifs soient précisés, de telle sorte que les marges d'action respectives apparaissent clairement ;
- ◆ l'implication de l'encadrement, c'est-à-dire des relais politiques et administratifs, soit recherchée et entretenue, notamment par la formation. Les diagnostics et les orientations gagnent à être partagés avec les principaux responsables, afin d'assurer la pérennité de la démarche ;
- ◆ les modalités de la concertation et du dialogue soient connues de tous les personnels.

La mise en place de ces modalités, dans la concertation avec les personnels, conforte l'ensemble. Au-delà, le dialogue social – que l'on pourrait appeler le développement social – rassemble les règles de vie que se donne la communauté universitaire dans sa dimension collective. L'organisation de la vie au travail au sein des établissements, ouvre de très larges champs aux initiatives locales. On peut notamment évoquer : la politique d'accueil, de modernisation des tâches, d'hygiène et sécurité, d'horaires, de congés, d'organisation du travail, d'évaluation et notation,

toutes dispositions qui gagnent à faire l'objet d'une réglementation interne, ainsi bien sûr que tout ce qui relève spécifiquement de l'action sociale et culturelle.

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

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

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

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

LA GESTION DES EMPLOIS

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

partagées sur l'allocation des ressources humaines ainsi que des règles qui permettront de revoir et d'adapter les emplois, et les compétences aux évolutions des activités.

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

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

Les travaux conduits, en 1993, par la délégation à la modernisation et à la déconcentration ont jeté en interne les bases d'une approche fonctionnelle des allocations d'emplois IATOS, qui pourrait être

reprise et développée (généralisation des fiches de postes et/ou de fonction). Cette approche permet au demeurant l'alimentation simplifiée des outils d'enquête nationaux sur la consommation des emplois.

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

LA GESTION DES PERSONNES ET DES CARRIÈRES

Elle constitue le socle à partir duquel se construira la GRH. La déconcentration va enrichir la relation de proximité et permettre de délivrer aux usagers un service amélioré. L'objectif est de personnaliser la gestion individuelle et de conjuguer avec la gestion des carrières. La mise en place des commissions paritaires d'établissement permettra la mise en jeu d'une responsabilité accrue des Présidents sur les modalités de reconnaissance statutaire de leurs personnels IATOS, ainsi qu'elles existent, dans une certaine mesure, pour les personnels enseignants au

travers des promotions locales. L'émergence de parités administratives va requérir une attention particulière. Le rythme des évolutions susceptibles d'être proposé, constitue un des éléments de la motivation de l'ensemble des personnels.

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

LA GESTION DES COMPÉTENCES ET LA FORMATION

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

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

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

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

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

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

Une politique de management des cadres, de

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

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

B.

UN EXEMPLE DE MANAGEMENT RH : LA DÉMARCHE DE L'UNIVERSITÉ GRENOBLE II, LE LIVRE DES COMPÉTENCES

Créé en juillet 1994 par le Service de gestion des ressources humaines de l'Université Pierre Mendès-France de Grenoble, ce document présente, métier par métier, les **AXES DE COMPÉTENCES** qui recensent et hiérarchisent les savoir-faire nécessaires.

UN MÉTIER D'ENCADREMENT : ADMINISTRATEUR D'UFR OU DE SERVICE

AXE N°1

ORGANISATION DU TRAVAIL

AXE N°2

CONTRIBUTION A L'ÉLABORATION ET A L'APPLICATION DES OBJECTIFS ET DES POLITIQUES

AXE N°3

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

AXE N°4

MAÎTRISER LA DIMENSION TECHNIQUE ET JURIDIQUE DE SON SERVICE

AXE N°5

PRODUCTION D'INFORMATIONS, DE CONSEILS ET D'ÉTUDES : AIDE A LA DÉCISION

AXE N°6

GESTION ET MAINTENANCE DES MOYENS MATÉRIELS

AXE N°7

GESTION FINANCIÈRE ET BUDGÉTAIRE

AXE N°8

TÂCHES DE PROGRÈS

Les compétences sont hiérarchisées par degré de complexité, du plus simple au plus complexe : l'ordre chronologique des activités n'est pas pris en compte.

AXE N°1

ORGANISATION DU TRAVAIL

COMPÉTENCES

1. Connaître l'organisation du travail existante (diagnostic, identification des processus, répartition des tâches).
2. Savoir constituer un réseau de personnes-ressources et le solliciter.
3. Créer et organiser la documentation du service et assurer le contrôle de sa mise à jour.
4. Savoir organiser l'archivage.
5. Savoir créer, traiter, et diffuser l'information pertinente aux acteurs concernés (priorisation dans la circulation de l'information).
6. Savoir organiser la continuité du service public (mesures préventives : binômes, polyvalence, flexibilité des horaires, etc.).
7. Savoir organiser le travail au quotidien (bonne personne à la bonne place, faire face aux aléas, aux urgences, etc.) ; planifier et anticiper.
8. Savoir identifier et diagnostiquer les dysfonctionnements ; prendre les mesures pour les régler.
9. Savoir répartir les charges de travail de façon négociée et les faire évoluer ; délégation et contrôle ; être capable de mobiliser des réserves de productivité pour faire face à l'accroissement de charge ; savoir abandonner une activité devenue inutile.
10. Savoir anticiper et régler les conflits internes au service.
11. Définir et expliciter la mission du service par rapport à l'ensemble UPMF ; savoir auditer régulièrement les activités du service ; recentrer les activités de chacun sur les objectifs et priorités du service ; utiliser des indicateurs pour évaluer ; savoir établir un projet de service

PROBLÈME

- ◆ Mise en place d'un groupe de travail archivage

AXE N°2

CONTRIBUTION À L'ÉLABORATION ET À L'APPLICATION DES OBJECTIFS ET DES POLITIQUES

COMPÉTENCES

1. Avoir une vision globale de l'UPMF et de ses services.
2. Savoir se situer par rapport au politique.
3. Connaître les objectifs à atteindre ainsi que les acteurs impliqués.
4. Savoir situer les acteurs du processus de décision et leur rôle.
5. Savoir instruire un dossier pour décision.
6. Savoir situer le sens des objectifs globaux ; savoir organiser la déclinaison des objectifs globaux en objectifs locaux.
7. Savoir conseiller, négocier, alerter le décideur par rapport à une décision à prendre et par rapport aux conséquences de cette décision (exemple : projets pédagogiques, scientifiques, etc.).
8. Savoir reprendre à son compte une décision émanant du politique et avec laquelle on n'est pas d'accord ; savoir convaincre son équipe de l'appliquer.
9. Savoir mesurer à l'aide d'instruments de gestion (à créer) le degré d'application des politiques d'établissement.
10. Assurer à l'extérieur de son service un rôle de représentation politique.

PROBLÈME

- ◆ Non existence d'une procédure formalisée d'élaboration et de suivi d'une politique.

AXE N°3

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

COMPÉTENCES

1. Être en relation avec les différentes instances de gestion du personnel ; s'appuyer sur le service de gestion du personnel de l'UPMF.
2. Avoir une connaissance de base des statuts, réglementation, promotion sociale, de l'ensemble des personnels (y compris enseignants et chercheurs).
3. Avoir une connaissance des métiers et normes de gestion des ressources humaines de l'UPMF (dont savoir remplir les dossiers de gestion du personnel).
4. Savoir tenir un tableau de bord de gestion de l'ensemble du personnel de son service (statuts, fonction, domaines d'activité) ; s'appuyer sur le logiciel de gestion du personnel de l'université.
5. Savoir repérer les besoins en formation (adaptation hommes/fonctions, promotions, carrières).
6. Connaître le personnel du service, entendre et diagnostiquer ses difficultés
7. Savoir anticiper sur une fin de fonctions (aspects légaux, organisationnels, « employabilité », finances) ; savoir conseiller et alerter le décideur en cette matière.
8. Savoir étudier et proposer un recrutement en fonction de différentes contraintes, dont financières.
9. Établir des relations avec les partenaires sociaux (produire un point de vue localisé, renvoyer aux bons interlocuteurs).
10. Savoir rappeler au personnel l'existence de normes, de règles de fonctionnement collectif.
11. Savoir définir un emploi et le faire évoluer (lors de recrutements, du mouvement interne et externe).
12. Savoir négocier un contrat de progrès.
13. Savoir conduire un entretien individuel, un entretien d'évaluation.
14. Savoir réaliser la gestion des ressources humaines de façon prévisionnelle en fonction du projet de service et des choix d'organisation.

PROBLÈMES

- ◆ Formation de base aux statuts, carrières, aspects juridiques.
- ◆ Définition du tableau de bord du personnel de service.
- ◆ Procédure de recrutement et d'accompagnement des CES.

AXE N°4

MAÎTRISE DE LA DIMENSION TECHNIQUE ET JURIDIQUE DU SERVICE

COMPÉTENCES

1. Savoir respecter le cadre juridique de son activité ; avoir des connaissances de base dans la réglementation de son service.
2. Connaître la base des techniques bureautiques.
3. Savoir s'appuyer sur les ressources techniques et juridiques disponibles à l'UPMF.
4. Faire progresser la technicité, la compétence, l'expertise du service au profit des usagers.
5. Savoir organiser une documentation technique et juridique au profit de son service.
6. Savoir mettre en évidence les degrés de liberté laissés par une réglementation et les conséquences juridiques d'une décision.
7. Savoir assurer l'interface avec les spécialistes (informatique, sécurité, etc.).
8. Avoir une vision globale des principales procédures techniques de son service et non des expertises parcellaires.
9. Savoir être en situation de veille par rapport à la mission et aux métiers de son service.

PROBLÈMES

- ◆ Identification des personnes-ressources par grands thèmes (CNIL, objecteur de conscience, VSNE, etc.).
- ◆ Définition de la base minimum des techniques bureautiques à maîtriser par l'encadrement.

AXE N°5

PRODUCTION D'INFORMATIONS, DE CONSEILS ET D'ÉTUDES : AIDE À LA DÉCISION

COMPÉTENCES

1. Participer à des réseaux et des structures d'informations.
2. Savoir aller chercher l'information au bon endroit (repérer les sources disponibles) et utiliser systématiquement la référence à des textes officiels.
3. Savoir présenter un exposé ; connaître et appliquer les techniques d'expression orale.
4. Savoir diagnostiquer les besoins et reformuler les demandes exprimées.
5. Savoir élaborer un document de synthèse avec un vocabulaire précis adapté au destinataire.
6. Savoir vérifier/contrôler la qualité des informations avec des procédures.
7. Savoir conduire un projet d'études (avec ou non enquêtes statistiques) de communication, en particulier :
 - repérer les utilisateurs et anticiper sur leurs besoins,
 - assurer la mise en relation de l'ensemble des acteurs concernés par l'information pour qu'ils se l'approprient,
 - savoir jouer le rôle de maître d'ouvrage du projet.
8. Savoir exploiter et commenter des données statistiques.
9. Savoir commenter (mettre en exergue les arguments permettant la prise de décision) et diffuser en mettant en évidence les problèmes posés et des scénarios de solution.
10. En choisissant les éléments pertinents, savoir contribuer à l'élaboration d'une politique de la mesure ; déboucher sur la confection d'un tableau de bord..

PROBLÈME

- ◆ Absence de procédures de contrôle de la qualité des informations : procédures de vérification, de recalcul des données, d'auto-contrôle, de répartition des responsabilités, de « qui fait quoi », de définition du circuit d'information, etc.

AXE N°6

GESTION ET MAINTENANCE DES MOYENS MATÉRIELS

COMPÉTENCES

1. Connaître et faire inventorier (et répertorier) toutes les ressources en locaux (usage, capacité, équipement, état, conditions de travail) et en matériel.
2. Repérer et désigner les personnes-ressources de l'établissement ou du service chargées de la maintenance et de la sécurité ; savoir mentionner la dimension sécurité dans le profil de chacun des emplois.
3. Savoir faire un planning d'utilisation des locaux et des équipements et le faire évoluer en fonction des différentes contraintes ; négocier les évolutions de ce planning ; prendre des décisions en cette matière et les expliquer.
4. Savoir implanter un matériel à l'endroit le plus pertinent pour les utilisateurs
5. Savoir anticiper sur les dégradations des conditions matérielles ; saisir et transmettre les informations pertinentes aux personnes chargées d'entretenir ; faire évoluer les conditions matérielles du service :
 - recueillir les besoins,
 - hiérarchiser et programmer les décisions.
6. Savoir identifier les besoins en contrat de maintenance et les négocier.
7. Savoir contribuer à la réalisation d'un projet en faisant prendre en compte la dimension « moyens ».
8. Savoir étudier l'opportunité d'un achat ; recueillir les besoins et étudier les solutions alternatives (redéploiement, etc.) ; décider en fonction de critères multiples et partagés par l'ensemble des utilisateurs ; évaluer la décision d'achat à posteriori et en tirer les conséquences.
9. Savoir rechercher dans la décision d'achat :
 - une vision globale (à l'échelle de l'université) intégrant une pluralité de logiques (pédagogique, scientifique, administrative, etc.),
 - l'économie d'échelle,
 - une vision pérenne, dépassant les effets de la « mode ».

PROBLÈMES

- ◆ Procédure d'achat, d'investissement à formaliser.
- ◆ Procédure d'élaboration d'un projet pédagogique ou scientifique ; l'administrateur doit être associé à la conception du projet dès le début (contribution au projet en termes de moyens, finances, etc.).

AXE N°7

GESTION FINANCIÈRE ET BUDGÉTAIRE

COMPÉTENCES

1. Connaître les grands principes de la réglementation comptable permettant d'exécuter le budget.
2. Savoir faire confectionner des tableaux de bord (contrôle budgétaire, repérage des masses sur lesquelles agir).
3. Savoir planifier les investissements (sur 1 ou plusieurs exercices).
4. Savoir repérer et décliner les grands choix de la politique d'établissement ou de service en éléments budgétaires (préparation budgétaire).
5. Savoir être porteur des orientations budgétaires de l'UPMF (ex. : mise en place des investissements, utilisation des réserves).
6. Savoir établir la partie « plan de financement » d'un projet.
7. Savoir animer la procédure budgétaire (concertation/négociation, situer les acteurs chacun dans leur rôle et leur contribution).
8. Savoir confectionner le budget de son service/travailler à mettre en évidence les marges de manœuvre financière en utilisant, entre autres, le BBZ (budget base zéro).
9. Savoir attirer l'attention des décideurs sur l'aspect rentabilité (recette/investissement temps).
10. Savoir repérer et diversifier les opportunités de financement (veille financière)
11. Savoir obtenir des documents comptables lisibles et appropriables (communiquants) ; savoir exprimer ou faire exprimer un besoin.
12. Savoir lire et négocier un contrat ou une convention (clauses financières et budgétaires).
13. Savoir analyser les comptes de fin d'exercice et en tirer les conséquences (proposer les bonnes clefs de répartition budgétaire).
14. Savoir convaincre les titulaires d'UC (unités de consommation) ou de centres de responsabilité qu'ils n'en sont pas les propriétaires (savoir sensibiliser les gestionnaires d'UC ou de centres de responsabilité).
15. Savoir sensibiliser les décideurs politiques à la connaissance et à l'analyse des coûts.

PROBLÈMES

- ◆ Procédure budgétaire devant comporter un compte rendu d'exécution (bilan) pour des opérations spécifiques.
- ◆ Difficulté à mesurer les conséquences d'un contrat de type « recherche » ou « maintenance » ou « formation continue » : il faut les compétences pour.
- ◆ Terrain de l'analyse des coûts encore en friche (formation à réaliser).

AXE N°8

TÂCHES DE PROGRÈS

COMPÉTENCES

1. Savoir appuyer des collègues en difficulté.
2. Savoir transmettre et partager son savoir-faire.
3. Connaître l'environnement ; être présent et à l'écoute de l'environnement (institutions, clubs, réseaux, conférences, revues).
4. Connaître comprendre et prendre en compte la logique et les contraintes des autres services et partenaires.
5. Assurer la promotion de son service, de l'établissement, et développer son image dans différents lieux.
6. Savoir porter un diagnostic sur ses propres besoins en formation et consacrer une partie de son temps à se former ; en organiser les retombées concrètes pour l'institution.
7. Savoir alerter les décideurs sur les conséquences d'un ou plusieurs dysfonctionnements organisationnels.
8. Savoir faire valoir ses arguments dans un groupe où l'on est minoritaire de façon à enrichir les solutions produites par ce groupe - parer au risque de conformisme.
9. Savoir assurer le retour financier des actions de promotion et de développement du service.
10. Savoir se garder une « réserve de temps » pour maintenir le contact avec les collaborateurs et partenaires.
11. Savoir anticiper et planifier le travail (notamment le travail sur les projets).
12. Savoir détecter l'opportunité de constituer des réunions ; savoir préparer, gérer et animer des réunions ; être ponctuel.
13. Savoir construire et développer des procédures souples (pas d'usine à gaz) et négociées.
14. Savoir susciter, créer et animer des groupes de résolution de problèmes de façon négociée y compris sur des processus transversaux.
15. Savoir proposer des solutions à des dysfonctionnements (générer des alternatives et des modèles de prise de décision pour les politiques).

PROBLÈME

- ◆ Nécessité de travailler sur le domaine « gestion du temps » pour faciliter la délégation et la planification.



LE COMITÉ RESSOURCES HUMAINES

LE PRÉSIDENT DU COMITÉ

Claude LAUGÉNIE

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

LES MEMBRES DU COMITÉ

Martine BONNAURE-MALLET

Vice-présidente de la Commission des personnels, Université Rennes I

Marie-Jeanne BOULET

Directrice des Ressources humaines, Université de Caen

Christiane BRAY

Secrétaire générale, Université Aix-Marseille III

Jean-Pierre DARRAS

Secrétaire général, Université de Valenciennes

Eric ESPERET

Président, Université de Poitiers

Jean-Marc FROHARD

Adjoint à la Sous-direction des Personnels administratifs, techniques et d'encadrement,
Ministère de l'Éducation nationale

François PETIT

Président, Université Grenoble II

Marie-France PONSOT

Chef de bureau à la Direction des Personnels enseignants, Ministère de l'Éducation nationale

Pierre RICHARD

Chargé de mission à la CPU

Jacqueline SAINCLIVIER

Vice-présidente, Université Rennes II

Thierry WILLEM

Responsable du Service du personnel, Université Clermont II

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

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

Achévé d'imprimer en juin 2000
sur les presses de la Nouvelle Imprimerie Laballey
58500 CLAMECY

Dépôt légal : juin 2000
Numéro d'impression : 005110

Imprimé en France