

amue

f o r m a t i o n

Maîtriser la GRH

au service de la politique de l'établissement

DOCUMENT DE REFERENCE



Introduction

La formation « Maîtriser la GRH au service de la politique de l'établissement » s'inscrit dans le cadre du plan de formation développé par l'Amue et l'Esen pour accompagner les EPSCP dans la mise en œuvre de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007, relative aux responsabilités et compétences élargies des universités (LRU).

Les chapitres qui suivent, rédigés en l'état actuel de la connaissance réglementaire, permettent de dégager l'essentiel des connaissances nécessaires aux secrétaires généraux et aux directeurs(trices) de ressources humaines pour exercer leurs fonctions.

Il s'agit principalement de faire connaître et de partager les nouvelles modalités de gestion des emplois, des effectifs et de la masse salariale, d'apporter des repères méthodologiques et de renforcer la professionnalisation.

Cependant ce document ne constitue pas un recueil exhaustif de l'ensemble des connaissances. Il est construit en reprenant le déroulement des 4 journées de formation :

- ▶ la première partie porte sur le contexte et les enjeux de la GRH au sein des EPSCP ;
 - ▶ la seconde énonce les principes de la gestion des emplois et le pilotage de la masse salariale ;
 - ▶ la troisième partie traite du recrutement et de la gestion des carrières ;
 - ▶ le dernier chapitre développe les aspects relatifs à la formation des personnels.
-

Sommaire Général

PARTIE N°1	CONNAITRE LE CONTEXTE ET CIBLER LES ENJEUX DE LA GRH AU SEIN D'UN EPSCP	7
CHAPITRE 1	Contexte de la GRH au sein des EPSCP	9
1.	Les universités, leurs missions et leurs personnels	9
2.	Le contexte actuel	11
3.	La déconcentration	13
	Annexe 1 Objectifs et missions de l'enseignement supérieur – Code de l'Education, partie législative, première partie, livre premier, titre 2, chapitre 3, articles L123-1 à L123-9	16
	Annexe 2 Extraits de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités	19
CHAPITRE 2	La réglementation générale : statut commun et statuts particuliers des personnels des EPSCP	25
1.	Les fonctionnaires de l'enseignement supérieur	25
2.	Les personnels contractuels ou agents non titulaires	31
3.	Les modalités de service	34
	Annexe 1 Les principales populations de fonctionnaires affectées dans les établissements publics d'enseignement supérieur	37
	Annexe 2 Les droits et obligations des fonctionnaires	40
CHAPITRE 3	Rôles et missions des acteurs de la fonction RH	43
1.	Les acteurs	43
2.	L'organisation et les évolutions de la fonction ressources humaines	46
3.	Le pilotage de la fonction ressources humaines et ses outils	49
	Annexe 1 Référentiel de l'emploi de SGEPEs	55
	Annexe 2 Référentiel métier du DRH	59
CHAPITRE 4	Le rôle des instances dans la gestion des ressources humaines	69
1.	Le comité technique paritaire (CTP)	69
2.	Le rôle des instances dans la gestion des personnels enseignants-chercheurs	70
3.	Le rôle des instances dans la gestion des personnels BIATOSS titulaires	72
4.	Les instances dans la gestion des non titulaires	73
	Annexe 1 Textes législatifs et réglementaires	74
PARTIE N°2	OPTIMISER LA GESTION DES EMPLOIS ET PILOTER LA MASSE SALARIALE	75
CHAPITRE 1	La gestion des emplois et des effectifs	77
1.	Connaître les emplois, les effectifs de l'établissement et leur répartition	77
2.	Suivre et prévoir la consommation des emplois de l'établissement	79
3.	Un exemple de marge de manœuvre : la vacance d'emplois	82
4.	Définir les besoins de l'établissement en termes d'emplois	82
5.	Elaborer un plan pluriannuel de gestion des emplois et des effectifs	85
CHAPITRE 2	Le pilotage de la masse salariale	87
1.	Un préalable au pilotage de la masse salariale : connaître les éléments constitutifs	87
2.	Le pilotage de la masse salariale	95
	Conclusion	101
	Annexe 1 Les différents GVT	103

PARTIE N°3 RECRUTER ET DYNAMISER LA GESTION DES CARRIERES.....	104
CHAPITRE 1 Le recrutement et l'affectation des personnels.....	106
1. Le recrutement et la nomination des enseignants-chercheurs et des enseignants	107
2. Le recrutement et la nomination des personnels BIATOSS.....	115
3. Les contrats étudiants.....	121
4. Le recrutement des personnels handicapés.....	121
CHAPITRE 2 Du recrutement à la gestion des carrières.....	124
1. Outils de recrutement des personnels.....	124
2. Le principe de carrière.....	126
3. La carrière : principes généraux et éléments constitutifs	127
CHAPITRE 3 L'évaluation des personnes	136
1. Enjeux et objectifs de la mise en place des entretiens professionnels et d'évaluation pour l'établissement	136
2. La mise en place des entretiens professionnels et d'évaluation	137
3. La valorisation des résultats	139
Annexe 1 : Textes réglementaires.....	145
CHAPITRE 4 Primes et indemnités	146
1. Les primes et indemnités pour les agents des EPSCP.....	146
2. Les primes et les décharges des enseignants-chercheurs et des enseignants.....	147
3. Les primes et indemnités pour les personnels BIATOSS	149
PARTIE N°4 DEVELOPPER LES COMPETENCES ET VALORISER L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL..	152
La formation des personnels.....	154
1. Rôle et contribution de la formation des personnels dans l'établissement.....	154
2. Formation des personnels : une profession stabilisée, une identité en mouvement.....	155
3. La formation des enseignants chercheurs.....	155
4. Mise en œuvre de la politique de formation.....	156
5. La réforme de la formation professionnelle : la formation tout au long de la vie	158
Annexe 1 : Le cadre réglementaire de la formation	161

PARTIE n°1 CONNAITRE LE CONTEXTE ET CIBLER LES ENJEUX DE LA GRH AU SEIN D'UN EPSCP

CHAPITRE 1

Contexte de la GRH au sein des EPSCP

1. Les universités, leurs missions et leurs personnels

L'organisation et le fonctionnement actuel des universités trouvent leur origine dans la loi d'orientation de l'enseignement supérieur n°68-978 du 12 novembre 1968, mise en application le 1^{er} juin 1969. Elles sont alors des « établissements publics à caractère scientifique et culturel » administrées par un président élu par le « conseil de l'université » dont les membres sont élus par l'ensemble des personnels (enseignants-chercheurs et personnels de bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de services, sociaux et de santé - BIATOSS) et des usagers. Les facultés deviennent alors des unités d'enseignement et de recherche (UER).

Cette loi est complétée par la loi sur l'enseignement supérieur n°84-52 du 26 janvier 1984. Les universités deviennent alors des « établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel » (EPSCP) et les unités d'enseignement et de recherche (UER), des unités de formations et de recherche (UFR).

Les dispositions de la loi de 1984 constituent le statut légal des universités qui a été codifié par le Code de l'éducation, partie législative annexée à l'ordonnance n°2000-549 du 15 juin 2000, publiée au JO du 22 juin 2000 et partie réglementaire publiée au JO du 17 juillet 2004. Le Code de l'éducation abroge la loi de 1968 et doit désormais servir de base à toute révision législative ultérieure.

Selon le Code de l'éducation (Art. L. 123-3)¹, **les principales missions du service de l'enseignement supérieur sont :**

- ▶ la formation initiale et continue ;
- ▶ la recherche scientifique et technologique, la diffusion et la valorisation de ses résultats ;
- ▶ l'orientation et l'insertion professionnelle ;
- ▶ la diffusion de la culture et l'information scientifique et technique ;
- ▶ la participation à la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- ▶ la coopération internationale.

N.B. : la loi sur la recherche n°2006-450 du 18 avril 2006 développe plus précisément la mission recherche des établissements.

Les personnels des EPSCP sont des agents publics titulaires (fonctionnaires) et non titulaires (contractuels) composés principalement d'enseignants, d'enseignants-chercheurs et de personnels de bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, de services, sociaux et de santé (BIATOSS).

¹ Cf. annexe 1 : extraits du Code de l'éducation.

La population des personnels enseignants des EPSCP² est hétérogène ; elle comprend :

- ▶ des enseignants titulaires :
 - les enseignants-chercheurs (professeurs des universités : PR ; maîtres de conférences : MCF ; assistants) ;
 - les enseignants-chercheurs hospitalo-universitaires (professeur des universités - praticien hospitalier : PU-PH ; maître de conférences des universités - praticien hospitalier : MCU-PH) ;
 - les enseignants-chercheurs astronomes et physiciens (AST et PHY) qui sont assimilés professeurs et les enseignants astronomes et physiciens adjoints (ASAD et PHAD) assimilés maîtres de conférences ;
 - les enseignants du second degré agrégés (PRAG) et certifiés (PRCE).

- ▶ des enseignants non titulaires :
 - les enseignants-chercheurs associés à temps plein et à temps partiel (dont les PAST) et invités, les moniteurs, les attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER) ;
 - les praticiens hospitaliers universitaires (PHU), chefs de clinique assistants hospitaliers universitaires (CAAH) et assistants hospitaliers universitaires (AHU) ;
 - les lecteurs et les maîtres de langue étrangère, les chargés d'enseignement et les agents temporaires vacataires ;
 - des enseignants et enseignants-chercheurs contractuels en application de l'article 19 de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007.

La population des personnels BIATOSS des EPSCP est également très diversifiée :

- ▶ des BIATOSS titulaires :
 - les personnels de l'administration scolaire et universitaire (ASU) :
 - les conseiller d'administration scolaire et universitaire (CASU) les secrétaires généraux d'administration scolaire et universitaire (SGASU) ;
 - les attachés d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (ADAENES) ;
 - les secrétaires d'administration scolaire et universitaire (SASU) ;
 - les adjoints administratifs (AA).
 - les personnels techniciens, ouvriers, de service et de santé (TOSS) :
 - les ouvriers d'entretien et d'accueil (OEA), les ouvriers professionnels (OP), les maîtres ouvriers des établissements d'enseignement (MO) et les techniciens de l'éducation nationale (Tech) ;
 - les conseillers techniques de service social (CTSS) ;
 - les infirmiers et les assistants de service social.
 - les personnels ingénieurs, techniciens de recherche et de formation (ITRF) :
 - les ingénieurs de recherche, les ingénieurs d'études et les assistants ingénieur ;
 - les techniciens de recherche et de formation ;
 - les adjoints techniques de recherche et de formation.
 - les personnels de bibliothèques :
 - des conservateurs des bibliothèques et des conservateurs généraux des bibliothèques ;

² Pour plus d'informations, cf. fiche n°6 du Dossier de l'Agence : *La gestion des ressources humaines dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, vade mecum*, janvier 2006.

- des bibliothécaires ;
 - des bibliothécaires adjoints spécialisés ;
 - des assistants des bibliothèques ;
 - des magasiniers (magasiniers en chef des bibliothèques, magasiniers spécialisés).
- ▶ des BIATOSS non titulaires :
- des agents non titulaires de droit public ;
 - des contractuels en application de l'article 19 de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 ;
 - les agents non titulaires des services d'activités industrielles et commerciales (SAIC)³.
 - des agents non titulaires de droit privé ;
 - des agents recrutés par le parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière, de l'État (PACTE)⁴.

Enfin, des étudiants peuvent être recrutés au sein des universités selon le décret n°2007-1915 du 26 décembre 2007, pris en application de l'article 22 de la LRU (article L.811-3-1 du code de l'éducation).

Pour plus de détails, cf. chapitre 2 de cette partie sur la réglementation générale et cf. partie 3, chapitre 1 sur le recrutement.

2. Le contexte actuel

Les renouvellements de personnels liés aux nombreux départs en retraite, tant pour les enseignants-chercheurs et les enseignants que pour les personnels BIATOSS, sont à la fois un enjeu fort et un levier d'action important pour les établissements.

En dehors des enjeux démographiques, l'université doit faire face aux évolutions de la société, aux bouleversements économiques et aux attentes des citoyens. Des innovations (création de nouvelles filières, développement des enseignements professionnels, services universitaires de pédagogie, valorisation de la recherche, etc.) sont indispensables, elles sont à la base d'un développement dynamique des universités.

Parallèlement à la création de nouvelles filières ou de nouveaux domaines de recherche, on assiste à l'affaiblissement de certains secteurs qui conduisent à se poser la question du redéploiement de certains postes et de l'adaptation par la formation des enseignants-chercheurs.

Ces changements sont quelques fois prévisibles. Ils sont le résultat d'une transformation lente de la demande sociale et sont souvent confirmés par des incitations régionales ou nationales et par le contrat d'établissement.

Par ailleurs, la loi organique n°2001-692 relative aux lois de finance du 1^{er} août 2001 (LOLF) constitue un levier important de réforme de la gestion publique en instaurant un service public qui doit être performant : il s'agit, en fait, de formaliser un système par lequel la société demande des comptes à son administration et mesure sa performance au regard des objectifs d'intérêt général qu'elle lui assigne. Les EPSCP, par l'action de leurs personnels, sont les principaux responsables de la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche.

La loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) se situe dans le prolongement de la LOLF.

Les ressources humaines apparaissent comme le domaine le plus impacté par la LRU, dont les évolutions amènent des transformations dans les autres domaines de gestion (finances, pilotage).

³ Articles L.951-2 et L.123-5 du code de l'Éducation.

⁴ Ordonnance n°2005-901 du 2 août 2005.

Les évolutions les plus significatives sont liées à l'instauration progressive des « *responsabilités et compétences élargies* » (RCE) dans les cinq années à venir au sein des établissements qui les demandent (cf. article 50 de la LRU).

L'extension des compétences en matière de GRH (articles 18 et 19 de la LRU) porte surtout sur la gestion des fonctionnaires.

Les principaux apports de la LRU en GRH concernent différents aspects :

- ▶ **La gestion des emplois et de la masse salariale⁵** : l'article 18 de la LRU énonce que « *le contrat pluriannuel d'établissement prévoit pour chacune des années du contrat et sous réserve des crédits inscrits en loi de finances, le montant global de la dotation de l'Etat en distinguant les montants affectés à la masse salariale, les autres crédits de fonctionnement et les crédits d'investissement* ». Cet article précise également que « *les montants affectés à la masse salariale au sein de la dotation annuelle de l'Etat sont limitatifs et assortis du plafond d'emplois que l'établissement est autorisé à rémunérer* ». Le futur décret financier devrait amener des précisions sur le plafond d'emplois et sur celui de la masse salariale.
- ▶ **Le recrutement⁶** : la LRU instaure les comités de sélection qui remplacent les commissions de spécialistes pour le recrutement des enseignants-chercheurs et qui donne son avis sur le recrutement des contractuels qui doivent assurer des fonctions d'enseignement et/ou de recherche introduits à l'article 19 de la LRU (contrats à durée déterminée ou indéterminée pour des emplois de catégorie A et pour des fonctions d'enseignement et/ou de recherche). En outre, il est précisé dans l'article 6 « *qu'aucune affectation ne peut être prononcée si le président émet un avis défavorable motivé* ».
- ▶ **Les obligations de service des enseignants** : selon l'article 19 de la LRU, le conseil d'administration définit les principes et les modalités de répartition des obligations de service des personnels enseignants entre leurs différentes activités.
- ▶ **Les primes et les dispositifs d'intéressement⁷** : selon l'article 19 de la LRU, « *le président est responsable de l'attribution des primes aux personnels qui sont affectés à l'établissement, selon des règles générales définies par le conseil d'administration* ». En outre, cet article donne la possibilité au conseil d'administration de créer des dispositifs d'intéressement.
- ▶ **Le dialogue social⁸** : l'article 16 de la LRU introduit l'obligation de créer un comité technique paritaire (CTP) qui est consulté sur la politique de GRH de l'établissement et se voit présenter, un bilan de la politique sociale tous les ans.

Ces différentes évolutions seront abordées de manière beaucoup plus détaillée tout au long de ce document.

Par ailleurs, il est important de noter que ces dernières s'accompagnent d'un développement de la déconcentration de la gestion vers les établissements.

⁵ Cf. partie 2.

⁶ Cf. partie 3, chapitre 1.

⁷ Cf. partie 3, chapitre 4.

⁸ Cf. partie 1, chapitre 4.

3. La déconcentration

3.1 Définitions

« La déconcentration consiste pour une autorité administrative, à déléguer à une autre autorité placée sous ses ordres, le pouvoir de décider à sa place. Il s'agit donc d'une délégation de pouvoirs ou de compétences, d'une autorité supérieure à une autorité hiérarchiquement subordonnée qu'elle contrôle étroitement »⁹. Dans tous les cas, l'autorité supérieure et l'autorité hiérarchiquement subordonnée agissent pour le compte de la même personne ou entité juridique : l'État. La déconcentration s'opère par délégation de pouvoir¹⁰ et/ou de signature¹¹. L'une ou l'autre ne sont possibles que si elles sont prévues par une loi ou un décret.

La déconcentration répond à un objectif : la gestion de proximité. Le niveau local reste subordonné au niveau central mais il dispose de responsabilités propres.

La déconcentration est faite auprès :

- ▶ des services déconcentrés : les préfets, les recteurs, les directeurs régionaux, les directeurs départementaux, etc.
- ▶ des autorités de l'État : les présidents d'universités, etc.

« Bien au contraire, la décentralisation consiste à créer ou à reconnaître l'existence de collectivités distinctes de l'État sur le plan juridique. Elles bénéficient ainsi de la personnalité morale et sont titulaires de droits et obligations, au même titre que les personnes physiques »¹². Décentraliser consiste donc à transférer des compétences aux collectivités territoriales (aux régions, aux départements, aux communes)¹³ ou bien dans des domaines bien particuliers à des institutions spécialisées (établissements publics, autorités administratives indépendantes). C'est le cas des universités et autres établissements de l'enseignement supérieur pour l'accomplissement des missions du service public de l'enseignement supérieur¹⁴.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la déconcentration et de la décentralisation, une même personne peut agir à la fois sur les deux axes, il s'agit alors de **dédoublement fonctionnel** : les présidents d'universités (ou les directeurs d'établissements publics d'enseignement supérieur) sont :

- ▶ d'une part des autorités décentralisées (accomplissement des missions du service public de l'enseignement supérieur) ;
- ▶ et d'autre part, ils agissent en tant qu'agent de l'État précisément lorsqu'ils exercent des compétences déléguées par le ministre et notamment en matière de GRH.

⁹ Histoire de la décentralisation, Pierre Bodineau et Michel Verpeaux, PUF, Que sais-je, 1997.

¹⁰ La délégation de pouvoirs est un transfert de pouvoirs d'une autorité à une autre autorité subordonnée.

¹¹ La délégation de signature s'est la possibilité pour une autorité subordonnée de prendre un acte au nom de l'autorité qui délègue sa signature. Elle est personnelle.

¹² Histoire de la décentralisation, Pierre Bodineau et Michel Verpeaux, PUF, Que sais-je, 1997.

¹³ C'est à partir de 1982, avec les lois sur la décentralisation (1982 et 1983) qu'ont été profondément modifiées les attributions respectives des administrations publiques d'État et des collectivités. On peut citer pour l'éducation nationale le transfert aux régions de la responsabilité de la construction, des grosses réparations, de l'équipement et du fonctionnement des lycées ; les départements ont reçu les mêmes compétences pour les collèges.

¹⁴ Pour la définition des missions du service de l'enseignement supérieur se reporter au Code de l'Éducation, article L123-3.

3.2 La déconcentration des actes de gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur

Dans le cadre du fonctionnement de son établissement le président a autorité sur l'ensemble des personnels de l'université, en tant que chef d'établissement et dans le respect des statuts. Il met en place une politique de gestion des ressources humaines.

Le mouvement de déconcentration en matière de GRH, tant au niveau académique qu'au niveau de l'établissement permet de mettre en œuvre une GRH de proximité, plus dynamique.

3.2.1 Une gestion déconcentrée au niveau académique

Le mouvement de déconcentration en matière de GRH a été amorcé, en direction des académies, il y a quelques dizaines d'années¹⁵. Ainsi les décrets n°85-899 du 21 août 1985 modifié¹⁶ et n°2001-848 du 12 septembre 2001, visant pour l'un, les personnels relevant du ministère de l'Éducation nationale et pour l'autre, les personnels des corps d'ingénieurs, techniciens de recherche et de formation (ITRF), ont fixé le cadre des possibilités de délégation de pouvoirs aux recteurs. Les actes déconcentrés sont alors pris au niveau académique par le recteur et sont transmis à l'établissement, qui doit les prendre en compte localement.

Cependant, le recteur a la possibilité, sous certaines conditions et pour certains actes¹⁷, de déléguer sa signature à un fonctionnaire de catégorie A de l'établissement (souvent le chef d'établissement)¹⁸.

3.2.2 Une gestion déconcentrée au niveau établissement

*« Par ailleurs, le ministre de l'Éducation nationale peut déléguer par arrêtés aux présidents d'université [...] tout ou partie de ses pouvoirs en matière de recrutement et de gestion des personnels titulaires, stagiaires et non titulaires de l'État qui relèvent de son autorité [...] »*¹⁹.

Les décrets n°93-1334 modifié²⁰ et n°93-1335 du 20 décembre 1993, visant pour l'un les personnels ITRF et de bibliothèque, pour l'autre les enseignants-chercheurs, ont fixé le cadre réglementaire des possibilités de déléguer des pouvoirs aux présidents ou directeurs d'EPSCP.

Les actes déconcentrés (arrêtés, décisions) sont alors préparés au niveau de l'établissement et signés par le président. Ce dernier peut déléguer sa signature au secrétaire général ou à des fonctionnaires de catégorie A. Une copie des actes doit être adressée au recteur ou au ministre selon les cas. La déconcentration de certains actes de gestion au niveau de l'établissement nécessite de garantir la sécurité des actes et d'assurer une veille réglementaire.

Les actes qui ne font pas l'objet de déconcentration, que se soit au niveau académique ou au niveau de l'établissement continuent d'être pris au niveau central par le ministre. Ils sont transmis à l'établissement, via le rectorat.

¹⁵ Circulaire ministérielle n°70-199 du 20 avril 1970.

¹⁶ Décret n°2005-997 du 22 août 2005.

¹⁷ Cf. OURAL Déconcentration ci-après.

¹⁸ Se référer au décret n°85-899 du 21 août 1985.

¹⁹ Article L.951-3 du Code de l'Éducation.

²⁰ Décret n°2005-980 du 10 août 2005.

OURAL Déconcentration

Pour connaître en l'état de la réglementation, le niveau de gestion (administration centrale, rectorat, établissement) d'un acte selon le corps ou le type de contrat d'un agent, on peut utiliser l'outil OURAL Déconcentration, outil régulièrement mis à jour et mis en ligne sur le site de l'AMUE : <http://www.amue.fr/oural/>

Exemple

Population	Famille d'acte	Acte	Corps ou type de contrat	Qui ?	Référence
Enseignants-chercheurs	Divers	Cumul de rémunération (autorisation)	Associés, MCF et Professeurs	Président ou Directeur de l'établissement peuvent déléguer leur signature à un fonctionnaire de catégorie A	Décret-loi du 29 octobre 1936 Arrêté du 15 décembre 1997
ITRF	Recrutement Fonctionnaires	Recrutement, organisation des concours et examens professionnels	Adjoint technique de recherche et de formation 2e classe	Président ou Directeur de l'établissement	Arrêté du 13 décembre 2001 modifié par l'arrêté du 13 mai 2008

Annexe 1

Objectifs et missions de l'enseignement supérieur – Code de l'Éducation, partie législative, première partie, livre premier, titre 2, chapitre 3, articles L123-1 à L123-9

Art. L 123-1. Le service public de l'enseignement supérieur comprend l'ensemble des formations postsecondaires relevant des différents départements ministériels.

Art. L 123-2. (modifié par la loi de programme n°2006-450 du 18 avril 2006).

Le service public de l'enseignement supérieur contribue :

- 1° Au développement de la recherche, support nécessaire des formations dispensées, et à l'élévation du niveau scientifique, culturel et professionnel de la nation et des individus qui la composent ;
- 2° À la croissance régionale et nationale dans le cadre de la planification, à l'essor économique et à la réalisation d'une politique de l'emploi prenant en compte les besoins actuels et leur évolution prévisible ;
- 3° À la réduction des inégalités sociales ou culturelles et à la réalisation de l'égalité entre les hommes et les femmes en assurant à toutes celles et à tous ceux qui en ont la volonté et la capacité l'accès aux formes les plus élevées de la culture et de la recherche ;
- 4° À la construction de l'espace européen de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Art. L 123-3. (modifié par la loi n°2007-1199 du 10 août 2007).

Les missions du service public de l'enseignement supérieur sont :

- 1° La formation initiale et continue ;
- 2° La recherche scientifique et technique ainsi que la valorisation de ses résultats ;
- 3° La diffusion de la culture et l'information scientifique et technique ;
- 4° La coopération internationale.

Art. L 123-4. Le service public de l'enseignement supérieur offre des formations à la fois scientifiques, culturelles et professionnelles.

À cet effet, le service public :

- 1° Accueille les étudiants et concourt à leur orientation ;
- 2° Dispense la formation initiale ;
- 3° Participe à la formation continue ;
- 4° Assure la formation des formateurs.

L'orientation des étudiants comporte une information sur le déroulement des études, sur les débouchés, sur les passages possibles d'une formation à une autre.

La formation continue s'adresse à toutes les personnes engagées ou non dans la vie active. Organisée pour répondre à des besoins individuels ou collectifs, elle inclut l'ouverture aux adultes des cycles d'études de formation initiale, ainsi que l'organisation de formations professionnelles ou à caractère culturel particulières.

Art. L 123-4-1. (créé par la loi n°2005-102 du 11 février 2005). Les établissements d'enseignement supérieur inscrivent les étudiants handicapés ou présentant un trouble de santé invalidant, dans le cadre des dispositions réglementant leur accès au même titre que les autres étudiants, et assurent leur formation en mettant en œuvre les aménagements nécessaires à leur situation dans l'organisation, le déroulement et l'accompagnement de leurs études.

Art. L 123-5. (modifié par l'ordonnance n°2004-545 du 11 juin 2004 et la loi de programme n°2006-450 du 18 avril 2006). Le service public de l'enseignement supérieur s'attache à développer et à valoriser, dans toutes les disciplines et, notamment, les sciences humaines et sociales, la recherche fondamentale, la recherche appliquée et la technologie.

Il assure la liaison nécessaire entre les activités d'enseignement et de recherche. Il offre un moyen privilégié de formation à la recherche et par la recherche.

Il participe à la politique de développement scientifique et technologique, reconnue comme priorité nationale, en liaison avec les grands organismes nationaux de recherche. Il contribue à la mise en œuvre des objectifs définis par le code de la recherche.

Il concourt à la politique d'aménagement du territoire par l'implantation et le développement dans les régions d'équipes de haut niveau scientifique. Il renforce les liens avec les secteurs socio-économiques publics et privés.

Il améliore le potentiel scientifique de la nation en encourageant les travaux des jeunes chercheurs et de nouvelles équipes en même temps que ceux des formations confirmées, en favorisant les rapprochements entre équipes relevant de disciplines complémentaires ou d'établissements différents, en développant diverses formes d'association avec les grands organismes publics de recherche, en menant une politique de coopération et de progrès avec la recherche industrielle et l'ensemble des secteurs de la production.

Les conditions dans lesquelles les établissements, pôles de recherche et d'enseignement supérieur et réseaux thématiques de recherche avancée qui participent à ce service public assurent, par voie de convention, des prestations de services, exploitent des brevets et licences et commercialisent les produits de leurs activités sont fixées par leurs statuts. En vue de la valorisation des résultats de la recherche dans leurs domaines d'activité, ils peuvent, par convention et pour une durée limitée avec information de l'instance scientifique compétente, fournir à des entreprises ou à des personnes physiques des moyens de fonctionnement, notamment en mettant à leur disposition des locaux, des équipements et des matériels, dans des conditions fixées par décret ; ce décret définit en particulier les prestations de services qui peuvent faire l'objet de ces conventions, les modalités de leur évaluation et celles de la rémunération des établissements, pôles de recherche et d'enseignement supérieur et réseaux thématiques de recherche avancée.

Les activités mentionnées au précédent alinéa peuvent être gérées par des services d'activités industrielles et commerciales dans les conditions fixées par l'article L714-1. Pour le fonctionnement de ces services et la réalisation de ces activités, les établissements, pôles de recherche et d'enseignement supérieur et réseaux thématiques de recherche avancée peuvent recruter, dans des conditions définies, en tant que de besoin, par décret en Conseil d'État, des agents non titulaires par des contrats de droit public à durée déterminée ou indéterminée.

Art. L123-6. Le service public de l'enseignement supérieur a pour mission le développement de la culture et la diffusion des connaissances et des résultats de la recherche.

Il favorise l'innovation, la création individuelle et collective dans le domaine des arts, des lettres, des sciences et des techniques. Il assure le développement de l'activité physique et sportive et des formations qui s'y rapportent.

Il veille à la promotion et à l'enrichissement de la langue française et des langues et cultures régionales. Il participe à l'étude et à la mise en valeur des éléments du patrimoine national et régional. Il assure la conservation et l'enrichissement des collections confiées aux établissements.

Les établissements qui participent à ce service public peuvent être prestataires de services pour contribuer au développement socio-économique de leur environnement. Ils peuvent également assurer l'édition et la commercialisation d'ouvrages et de périodiques scientifiques ou techniques ou de vulgarisation, ainsi que la création, la rénovation, l'extension de musées, de centres d'information et de documentation et de banques de données. Ils sont autorisés à transiger au sens de l'article 2044 du code civil et à recourir à l'arbitrage en cas de litiges nés de l'exécution de contrats passés avec des organismes étrangers, dans des conditions fixées par décret.

Art. L123-7. Le service public de l'enseignement supérieur contribue, au sein de la communauté scientifique et culturelle internationale, au débat des idées, au progrès de la recherche et à la rencontre des cultures. Il assure l'accueil et la formation des étudiants étrangers. Il soutient le développement des établissements français à l'étranger. Il concourt au développement de centres de formation et de recherche dans les pays qui le souhaitent. Les programmes de coopération qu'il met en œuvre permettent notamment aux personnels français et étrangers d'acquérir une formation aux technologies nouvelles et à la pratique de la recherche scientifique.

Dans le cadre défini par les pouvoirs publics, les établissements qui participent à ce service public passent des accords avec des institutions étrangères ou internationales, notamment avec les institutions d'enseignement supérieur des différents Etats et nouent des liens particuliers avec celles des Etats membres des Communautés européennes et avec les établissements étrangers qui assurent leurs enseignements partiellement ou entièrement en langue française.

Art. L123-8. Les établissements d'enseignement supérieur ont la responsabilité de la formation initiale et continue de tous les maîtres de l'éducation nationale, et concourent, en liaison avec les départements ministériels concernés, à la formation des autres formateurs. Cette formation est à la fois scientifique et pédagogique. Elle inclut des contacts concrets avec les divers cycles d'enseignement. Pour cette action, les établissements d'enseignement supérieur développent une recherche scientifique concernant l'éducation et favorisent le contact des maîtres avec les réalités économiques et sociales.

Art. L123-9. À l'égard des enseignants-chercheurs, des enseignants et des chercheurs, les universités et les établissements d'enseignement supérieur doivent assurer les moyens d'exercer leur activité d'enseignement et de recherche dans les conditions d'indépendance et de sérénité indispensables à la réflexion et à la création intellectuelle.

Annexe 2

Extraits de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités

TITRE II : LA GOUVERNANCE DES UNIVERSITÉS

Chapitre II : Le président

Article 6

L'article L.712-2 du code de l'éducation est ainsi modifié :

1° Le premier alinéa est remplacé par deux alinéas ainsi rédigés :

« Le président de l'université est élu à la majorité absolue des membres élus du conseil d'administration parmi les enseignants-chercheurs, chercheurs, professeurs ou maîtres de conférences, associés ou invités, ou tous autres personnels assimilés, sans condition de nationalité. Son mandat, d'une durée de quatre ans, expire à l'échéance du mandat des représentants élus des personnels du conseil d'administration. Il est renouvelable une fois.

« Dans le cas où le président cesse ses fonctions, pour quelque cause que ce soit, un nouveau président est élu pour la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir. » ;

2° Les troisième et quatrième alinéas sont remplacés par douze alinéas ainsi rédigés :

« Le président assure la direction de l'université. A ce titre :

« 1° Il préside le conseil d'administration, prépare et exécute ses délibérations. Il prépare et met en œuvre le contrat pluriannuel d'établissement. Il préside également le conseil scientifique et le conseil des études et de la vie universitaire ; il reçoit leurs avis et leurs vœux ;

« 2° Il représente l'université à l'égard des tiers ainsi qu'en justice, conclut les accords et les conventions ;

« 3° Il est ordonnateur des recettes et des dépenses de l'université ;

« 4° Il a autorité sur l'ensemble des personnels de l'université.

« Sous réserve des dispositions statutaires relatives à la première affectation des personnels recrutés par concours national d'agrégation de l'enseignement supérieur, aucune affectation ne peut être prononcée si le président émet un avis défavorable motivé.

« Il affecte dans les différents services de l'université les personnels administratifs, techniques, ouvriers et de service ;

« 5° Il nomme les différents jurys ;

« 6° Il est responsable du maintien de l'ordre et peut faire appel à la force publique dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat ;

« 7° Il est responsable de la sécurité dans l'enceinte de son établissement et assure le suivi des recommandations du comité d'hygiène et de sécurité permettant d'assurer la sécurité des personnels et des usagers accueillis dans les locaux ;

« 8° Il exerce, au nom de l'université, les compétences de gestion et d'administration qui ne sont pas attribuées à une autre autorité par la loi ou le règlement ;

« 9° Il veille à l'accessibilité des enseignements et des bâtiments aux personnes handicapées, étudiants et personnels de l'université. » ;

3° Le dernier alinéa est ainsi rédigé :

« Le président peut déléguer sa signature aux vice-présidents des trois conseils, aux membres élus du bureau âgés de plus de dix-huit ans, au secrétaire général et aux agents de catégorie A placés sous son autorité ainsi que, pour les affaires intéressant les composantes énumérées à l'article L.713-1, les services communs prévus à l'article L.714-1 et les unités de recherche constituées avec d'autres établissements publics d'enseignement supérieur ou de recherche, à leurs responsables respectifs. »

(...)

Chapitre III : Les conseils

Article 8

L'article L.712-5 du code de l'éducation est ainsi modifié :

1° Le troisième alinéa (2°) est ainsi rédigé :

« 2° De 10 à 15 % de représentants des doctorants inscrits en formation initiale ou continue ; »

2° Le dernier alinéa est ainsi modifié :

a) La première phrase est ainsi rédigée :

« Le conseil scientifique est consulté sur les orientations des politiques de recherche, de documentation scientifique et technique, ainsi que sur la répartition des crédits de recherche. » ;

b) Après la première phrase, il est inséré une phrase ainsi rédigée :

« Il peut émettre des vœux. » ;

c) La dernière phrase est ainsi rédigée :

« Il assure la liaison entre l'enseignement et la recherche. » ;

3° Sont ajoutés trois alinéas ainsi rédigés :

« Dans le respect des dispositions statutaires applicables aux enseignants-chercheurs, le conseil scientifique en formation restreinte aux enseignants-chercheurs donne un avis sur les mutations des enseignants-chercheurs, sur l'intégration des fonctionnaires des autres corps dans le corps des enseignants-chercheurs, sur la titularisation des maîtres de conférences stagiaires et sur le recrutement ou le renouvellement des attachés temporaires d'enseignement et de recherche. »

Le nombre des membres du conseil est augmenté d'une unité lorsque le président est choisi hors du conseil.

En cas de partage égal des voix, le président a voix prépondérante. »

(...)

Chapitre IV : Les composantes

Article 15

Le I de l'article L.713-4 du code de l'éducation est ainsi rédigé :

« I. - Par dérogation aux articles L.712-2, L.712-3, L.712-5 et L.712-6, les unités de formation et de recherche de médecine, de pharmacie et d'odontologie ou, à défaut, les départements qui assurent ces formations concluent, conjointement avec les centres hospitaliers régionaux, conformément aux articles L.713-5 et L.713-6, et, le cas échéant, avec les centres de lutte contre le cancer, conformément à l'article L.6142-5 du code de la santé publique, les conventions qui ont pour objet de déterminer la structure et les modalités de fonctionnement du centre hospitalier et universitaire. Elles respectent les orientations stratégiques de l'université définies dans le contrat pluriannuel d'établissement, notamment dans le domaine de la recherche biomédicale.

« Le directeur de l'unité ou du département a qualité pour signer ces conventions au nom de l'université.

« Ces conventions ne peuvent être exécutées qu'après avoir été approuvées par le président de l'université et votées par le conseil d'administration de l'université.

« Le président de l'université peut déléguer sa signature au directeur pour ordonnancer les recettes et les dépenses de l'unité de formation et de recherche ou du département.

« Les emplois du personnel enseignant et hospitalier des centres hospitaliers et universitaires sont affectés dans le respect des dispositions de l'article L.952-21.

« La révision des effectifs enseignants et hospitaliers prend en compte les besoins de santé publique, d'une part, et d'enseignement et de recherche, d'autre part. »

Chapitre V : Le comité technique paritaire

Article 16

I. - Après l'article L. 951-1 du code de l'éducation, il est inséré un article L. 951-1-1 ainsi rédigé :

« Art. L. 951-1-1. - Un comité technique paritaire est créé dans chaque établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel par délibération du conseil d'administration. Outre les compétences qui lui sont conférées en application de l'article 15 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat, il est consulté sur la politique de gestion des ressources humaines de l'établissement. Un bilan de la politique sociale de l'établissement lui est présenté chaque année. »

II. - Le cinquième alinéa de l'article L.953-6 du même code est ainsi rédigé : « La commission paritaire d'établissement prépare les travaux des commissions administratives paritaires des corps mentionnés au premier alinéa. »

Chapitre VI : Le contrat pluriannuel d'établissement

Article 17

I. - Les deux premières phrases du cinquième alinéa de l'article L.711-1 du code de l'éducation sont remplacées par trois phrases ainsi rédigées :

« Les activités de formation, de recherche et de documentation des établissements font l'objet de contrats pluriannuels d'établissement dans le cadre de la carte des formations supérieures définie à l'article L.614-3. **Ces contrats prévoient les conditions dans lesquelles les personnels titulaires et contractuels de l'établissement sont évalués, conformément aux dispositions de l'article L.114-3-1 du code de la recherche relatives à l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur**, ainsi que, le cas échéant, les modalités de la participation de l'établissement à un pôle de recherche et d'enseignement supérieur. Ils fixent en outre certaines obligations des établissements et prévoient les moyens et emplois correspondants pouvant être mis à leur disposition par l'Etat. »

II. - Après le cinquième alinéa, il est inséré un alinéa ainsi rédigé :

« Ils mettent en place un outil de contrôle de gestion et d'aide à la décision de nature à leur permettre d'assumer l'ensemble de leurs missions, compétences et responsabilités ainsi que d'assurer le suivi des contrats pluriannuels d'établissement. »

TITRE III : LES NOUVELLES RESPONSABILITÉS DES UNIVERSITÉS

Chapitre 1^{er} : les responsabilités en matière budgétaire et de gestion des ressources humaines

Article 18

Dans le chapitre II du titre Ier du livre VII du code de l'éducation, il est inséré une section 2 ainsi rédigée :

« Section 2

« Responsabilités et compétences élargies »

« Art. L. 712-8. Les universités peuvent, par délibération adoptée dans les conditions prévues à l'article L. 711-7, demander à bénéficier des responsabilités et des compétences élargies en matière budgétaire et de **gestion des ressources humaines** prévues aux articles L.712-9, L.712-10 et L. 954-1 à L. 954-3. »

« Les dispositions des articles mentionnés au premier alinéa s'appliquent sous réserve que la délibération du conseil d'administration soit approuvée par arrêté conjoint du ministre chargé du budget et du ministre chargé de l'enseignement supérieur. »

« Art. L.712-9. Le contrat pluriannuel d'établissement conclu par l'université avec l'Etat prévoit, pour chacune des années du contrat et sous réserve des crédits inscrits en loi de finances, le montant global de la dotation de l'Etat en distinguant les montants affectés à la masse salariale, les autres crédits de fonctionnement et les crédits d'investissement.

« Les montants affectés à la masse salariale au sein de la dotation annuelle de l'Etat sont limitatifs et assortis du plafond des emplois que l'établissement est autorisé à rémunérer. Le contrat pluriannuel d'établissement fixe le pourcentage maximum de cette masse salariale que l'établissement peut consacrer au recrutement des agents contractuels mentionnés à l'article L.954-3. »

« L'établissement assure l'information régulière du ministre chargé de l'enseignement supérieur et se dote d'instruments d'audit interne et de pilotage financier et patrimonial selon des modalités précisées par décret. »

« Les comptes de l'université font l'objet d'une certification annuelle par un commissaire aux comptes. »

« Art. L.712-10. Les unités et les services communs des universités bénéficiant des responsabilités et compétences élargies en matière budgétaire prévues à l'article L. 712-9 sont associés à l'élaboration du budget de l'établissement dont ils font partie. Ces unités et services communs reçoivent chaque année une dotation de fonctionnement arrêtée par le conseil d'administration de l'université. »

Article 19

I. - Le titre V du livre IX du code de l'éducation est complété par un chapitre IV ainsi rédigé :

« Chapitre IV »

« Dispositions applicables aux universités bénéficiant de responsabilités et de compétences élargies mentionnées à l'article L.712-8 »

« Art. L.954-1. Le conseil d'administration définit, dans le respect des dispositions statutaires applicables et des missions de formation initiale et continue de l'établissement, les principes généraux de répartition des obligations de service des personnels enseignants et de recherche entre les activités d'enseignement, de recherche et les autres missions qui peuvent être confiées à ces personnels. »

« Art. L.954-2. Le président est responsable de l'attribution des primes aux personnels qui sont affectés à l'établissement, selon des règles générales définies par le conseil d'administration. La prime d'encadrement doctoral et de recherche est accordée après avis du conseil scientifique.

Le conseil d'administration peut créer des dispositifs d'intéressement permettant d'améliorer la rémunération des personnels. »

« Les conditions d'application du présent article peuvent être précisées par décret.

« Art. L.954-3. Sous réserve de l'application de l'article L. 712-9, le président peut recruter, pour une durée déterminée ou indéterminée, des agents contractuels :

« 1° Pour occuper des fonctions techniques ou administratives correspondant à des emplois de catégorie A

« 2° Pour assurer, par dérogation au premier alinéa de l'article L.952-6, des fonctions d'enseignement, de recherche ou d'enseignement et de recherche, après avis du comité de sélection prévu à l'article L.952-6-1.

II. - Les conséquences de la mise en œuvre de l'article 18 et du I du présent article font l'objet d'un avenant au contrat pluriannuel d'établissement en cours.

III. - Le deuxième alinéa de l'article L.951-2 du code de l'éducation est supprimé.

Chapitre II : Les autres responsabilités

Section 1 : Les compétences générales

(...)

Article 22

L'article L.811-2 du code de l'éducation est complété par deux alinéas ainsi rédigés :

« A cette fin, le chef d'établissement peut recruter, dans des conditions fixées par décret, tout étudiant, notamment pour des activités de tutorat ou de service en bibliothèque, sous réserve que l'étudiant soit inscrit en formation initiale dans un établissement public d'enseignement supérieur.

Le recrutement s'opère prioritairement sur des critères académiques et sociaux. »

(...)

Article 25

Après l'article L.952-6 du code de l'éducation, il est inséré un article L.952-6-1 ainsi rédigé :

« Art. L.952-6-1. Sous réserve des dispositions statutaires relatives à la première affectation des personnels recrutés par concours national d'agrégation d'enseignement supérieur, lorsqu'un emploi d'enseignant-chercheur est créé ou déclaré vacant, les candidatures des personnes dont la qualification est reconnue par l'instance nationale prévue à l'article L.952-6 sont soumises à l'examen d'un comité de sélection créé par délibération du conseil d'administration siégeant en formation restreinte aux représentants élus des enseignants-chercheurs, des chercheurs et des personnels assimilés.

« Le comité est composé d'enseignants-chercheurs et de personnels assimilés, pour moitié au moins extérieurs à l'établissement, d'un rang au moins égal à celui postulé par l'intéressé. Ses membres sont proposés par le président et nommés par le conseil d'administration siégeant en formation restreinte aux représentants élus des enseignants-chercheurs et personnels assimilés. Ils sont choisis en raison de leurs compétences, en majorité parmi les spécialistes de la discipline en cause et après avis du conseil scientifique. En l'absence d'avis rendu par le conseil scientifique dans un délai de quinze jours, l'avis est réputé favorable. Le comité siège valablement si au moins la moitié des membres présents sont extérieurs à l'établissement.

« Au vu de son avis motivé, le conseil d'administration, siégeant en formation restreinte aux enseignants-chercheurs et personnels assimilés de rang au moins égal à celui postulé, transmet au ministre compétent le nom du candidat dont il propose la nomination ou une liste de candidats classés par ordre de préférence, sous réserve de l'absence d'avis défavorable du président tel que prévu à l'article L.712-2.

« Un comité de sélection commun à plusieurs établissements d'enseignement supérieur peut être mis en place, notamment dans le cadre d'un pôle de recherche et d'enseignement supérieur. »

Article 26

Après l'article L.952-1 du code de l'éducation, il est inséré un article L.952-1-1 ainsi rédigé :

« Art. L.52-1-1. - Dans le cadre des contrats pluriannuels d'établissement mentionnés à l'article L.711-1, chaque établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel présente les objectifs qu'il se fixe en matière de recrutement de maîtres de conférences n'ayant pas obtenu leur grade universitaire dans l'établissement, ainsi qu'en matière de recrutement de professeurs des universités n'ayant pas exercé, immédiatement avant leur promotion à ce grade, des fonctions de maître de conférences dans l'établissement. »

(...)

TITRE VI : DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

Article 46

Les commissions de spécialistes en exercice à la date de publication de la présente loi sont maintenues en fonction dans un délai d'un an à compter de la publication de la présente loi.

Au terme de ce délai, les compétences précédemment exercées par les commissions susmentionnées sont exercées, sous réserve des dérogations qui peuvent être prévues par décret en Conseil d'Etat et à l'exception des compétences dévolues aux comités de sélection institués par la présente loi, par le conseil scientifique en formation restreinte aux enseignants-chercheurs.

(...)

Article 50

Après l'article L.711-8 du code de l'éducation, il est inséré un article L.711-9 ainsi rédigé :

« Art. L.711-9. I. Les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel autres que les universités peuvent demander à bénéficier, dans les conditions fixées par l'article L.712-8, des responsabilités et des compétences élargies en matière budgétaire et de gestion des ressources humaines mentionnées aux articles L.712-9, L.712-10 et L.954-1 à L.954-3. »

« II. Un décret en Conseil d'Etat précise les conditions dans lesquelles les établissements publics administratifs dont les missions comportent l'enseignement supérieur et la recherche peuvent demander à bénéficier, dans les conditions fixées par l'article L.712-8, des responsabilités et des compétences élargies mentionnées au I du présent article. Ce décret précise également les conditions dans lesquelles ces établissements sont habilités à créer une fondation partenariale, dans les conditions définies à l'article L.719-13, et à bénéficier du transfert des biens mobiliers et immobiliers appartenant à l'Etat qui leur sont affectés ou sont mis à leur disposition, dans les conditions fixées à l'article L.719-14. »

CHAPITRE 2

La réglementation générale : statut commun et statuts particuliers des personnels des EPSCP

Les personnels des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) sont des agents publics titulaires (fonctionnaires)²¹ et des agents non titulaires (contractuels) de droit public ou de droit privé.

Selon l'article L951-1 du Code de l'éducation, ils « *participent à l'administration des établissements et contribuent au développement et à la diffusion des connaissances et à la recherche* ».

1. Les fonctionnaires de l'enseignement supérieur

Un fonctionnaire est un agent titulaire de la fonction publique d'État, de la fonction publique hospitalière ou de la fonction publique territoriale. Il est nommé par une personne publique dans un emploi permanent et titularisé dans un grade. Le fonctionnaire stagiaire est un agent public en période de formation (ou de stage) ayant vocation à être titularisé à l'issue de cette période.

Contrairement aux personnels du secteur privé, la situation des fonctionnaires n'est pas régie par un contrat. En principe, seuls la loi et le règlement organisent leur statut.

1.1 Le statut général de la fonction publique : rappels et éléments principaux

Les trois fonctions publiques sont fondées sur un statut général commun fixant **les droits et obligations des fonctionnaires**²².

Les fonctionnaires de l'enseignement supérieur sont régis par le statut général de la fonction publique d'État qui est constitué par deux lois :

- ▶ la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires²³ ;
- ▶ la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 modifiée déterminant les dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État²⁴.

Les stagiaires, sont soumis également au statut général de la fonction publique dans la mesure où ces dispositions sont compatibles avec leur situation particulière et avec le décret qui les régit²⁵. Leur titularisation sur un emploi est prononcée sur avis favorable du chef d'établissement après un stage d'un an. La période de stage peut faire l'objet d'un renouvellement sur demande motivée du chef d'établissement et après avis des instances consultatives.

²¹ Cf. annexe 1 en fin de chapitre qui indique les principales populations de fonctionnaires affectés dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

²² Cf. annexe 2 en fin de chapitre.

²³ Elle constitue le titre I du statut général des fonctionnaires.

²⁴ Loi n°84-16 du 11 janvier 1984 modifiée : dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État. Elle constitue le titre II du statut général des fonctionnaires.

²⁵ Cf. décret n°94-874 du 7 octobre 1994 modifié.

Les fonctionnaires sont répartis en différents corps. Dans l'enseignement supérieur, on peut citer en exemple les deux corps regroupant la quasi-totalité de la population des enseignants-chercheurs : le corps des professeurs d'université et le corps des maîtres de conférences.

Les différents corps sont rattachés, selon le niveau de recrutement, en trois catégories fonction publique A, B et C.

- ▶ La catégorie A correspond aux fonctions d'étude, d'encadrement, de conception et de direction ;
- ▶ la catégorie B aux fonctions d'application et de mise en œuvre de procédures ;
- ▶ la catégorie C aux fonctions techniques et d'exécution.

Chaque corps est subdivisé en grades. Chaque grade confère à son titulaire vocation à occuper l'un des emplois correspondants. La hiérarchie des grades au sein d'un corps est fixée par le statut qui régit ce corps.

Exemple :

Corps	Grade	Échelons
ADAENES ²⁶	ADAENES	1 à 12
IGE ²⁷	1 ^{ère} classe	1 à 5
MCF ²⁸	Hors classe	1 à 6
PR ²⁹	2 ^{ème} classe	1 à 6

Selon l'article 33 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 modifiée, « *l'activité est la position du fonctionnaire qui, titulaire d'un grade, exerce effectivement les fonctions de l'un des emplois correspondant à ce grade* » donc **l'activité d'un fonctionnaire se définit en référence à l'emploi et au grade.**

L'activité est une des positions du fonctionnaire définies dans le statut de la fonction publique.

Chaque fonctionnaire est obligatoirement placé dans une position ; les cinq principales sont : activité, disponibilité, détachement, congé parental et hors cadre. Nous les détaillerons dans le paragraphe 1.1.3.

L'emploi est un terme qui recouvre plusieurs réalités :

- ▶ le support financier sur lequel est nommé le fonctionnaire ;
- ▶ l'ensemble des tâches à accomplir constitué par le poste de travail ;
- ▶ l'emploi fonctionnel pour l'encadrement supérieur qui précise les aspects budgétaires et fonctionnels de cet emploi (exemple : les secrétaires généraux).

Les fonctionnaires de l'Etat sont nommés dans un emploi à temps complet. L'emploi budgétaire est un emploi à temps complet même si le fonctionnaire travaille à temps partiel ; par ailleurs, un seul emploi budgétaire peut être le support à la rémunération de deux fonctionnaires qui travaillent à mi-temps.

²⁶ Attaché d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur.

²⁷ Ingénieur d'études.

²⁸ Maître de conférences.

²⁹ Professeur des universités.

En outre, il faut distinguer la nomination dans un emploi permanent et la titularisation dans un grade : le grade permet au fonctionnaire une protection mais l'emploi n'est pas un droit acquis.

La permanence d'un emploi est une des caractéristiques de la fonction publique française. Le principe de séparation de l'emploi et du grade garantit l'indépendance et la permanence du fonctionnaire. En général, les emplois permanents sont occupés par des titulaires, certaines exceptions existent, notamment :

- ▶ les emplois d'agents contractuels lorsqu'il n'existe pas de corps de fonctionnaires pour assurer les fonctions concernées ;
- ▶ les emplois d'enseignants-chercheurs.

Cela a donc amené à la création de statuts particuliers dérogatoires pour certains corps.

1.2 Le statut particulier

Pour chaque corps, il existe un statut particulier défini par un décret statutaire qui s'inscrit dans le cadre des dispositions communes au statut général de la fonction publique d'État. Cependant certains sont dérogatoires afin de répondre aux besoins et missions spécifiques du corps et fixent alors des dispositions applicables uniquement au corps concerné, notamment en matière de recrutement, d'avancement, de mobilité, de congés et de cessation de fonction³⁰.

Dans l'enseignement supérieur, les statuts particuliers des enseignants-chercheurs ou des personnels ingénieurs, techniciens de recherche et de formation (ITRF) sont dérogatoires relativement à certaines règles telles que celles portant sur les congés et les modalités spécifiques, la mutation des enseignants-chercheurs, etc.

1.3 Les positions

Le statut de la fonction publique définit la position du fonctionnaire.

Il existe essentiellement cinq positions que nous détaillerons ci-après :

- ▶ l'activité (à temps complet ou à temps partiel) ;
- ▶ le détachement ;
- ▶ la position hors cadres ;
- ▶ la disponibilité ;
- ▶ le congé parental.

Pour information, la sixième position est l'accomplissement du service national et des activités dans une réserve (cf. article 53 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984, modifié par la loi n°2007-294 du 5 mars 2007, article 8).

³⁰ Se reporter à l'annexe 2 de ce chapitre.

L'activité

Principaux textes de référence : loi n°84-16 du 11 janvier 1984 modifiée, loi n°2007-148 du 2 février 2007

Selon l'article 33 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984, l'activité est : « *la position du fonctionnaire qui, titulaire d'un grade, exerce effectivement les fonctions de l'un des emplois correspondant à ce grade. Le fonctionnaire qui bénéficie d'une décharge de service pour l'exercice d'un mandat syndical est réputé être en position d'activité* ».

Les fonctionnaires en position d'activité peuvent être à temps complet ou à temps partiel, selon les quotités de 50 %, 60 %, 70 % et 80 % (cf. 1.3. les modalités de service).

Cette position concerne également les agents non titulaires.

Le détachement

Principaux textes de référence : loi n°84-16 du 11 janvier 1984 modifiée, loi n°96-1093 du 16 décembre 1996 modifiée, décret n°85-986 du 16 septembre 1985 modifié, décret n°2007-1542 du 26 octobre 2007

Le détachement est « *la position du fonctionnaire placé hors de son corps d'origine mais continuant à bénéficier, dans ce corps, de ses droits à l'avancement et à la retraite* » (cf. article 45 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984, modifié par la loi n°96-1093 du 16 décembre 1996).

Le détachement peut être fait à la demande du fonctionnaire ou d'office, prononcé alors après consultation de la commission administrative paritaire.

Le détachement est :

- ▶ de **courte durée** (six mois maximum sauf pour les fonctionnaires qui servent dans les TOM ou à l'étranger, pour lesquels il peut être d'un an) et non renouvelable (cf. article 20 du décret n°85-986 du 16 septembre 1985, modifié par le décret n°2007-1542 du 26 octobre 2007, article 1) ;
- ▶ de **longue durée** (cinq ans au maximum) et renouvelable une seule fois (cf. article 21 du décret n°85-986 du 16 septembre 1985, modifié par le décret n°2007-1542 du 26 octobre 2007, article 1).

Le fonctionnaire peut demander à mettre fin à son détachement avant le terme fixé initialement.

Après son détachement, l'agent est réintégré dans son emploi antérieur dans le cas d'un détachement de courte durée, ou dans son corps d'origine avec une priorité pour être affecté dans son ancien poste en cas de détachement de longue durée.

Il existe différents cas de détachement :

- ▶ auprès d'une administration ou d'un établissement public de l'Etat :
 - dans un emploi conduisant à pension du code des pensions civiles et militaires de retraite,
 - dans un emploi ne conduisant pas à pension du code des pensions civiles et militaires de retraite ;
- ▶ auprès d'une entreprise publique ou d'un groupement d'intérêt général ;

- ▶ auprès des collectivités territoriales et des leurs établissements ;
- ▶ pour participer à une mission de coopération au titre de la loi n°72-659 du 13 juillet 1972 modifiée ;
- ▶ auprès d'une entreprise ou d'un organisme privé ou à caractère associatif, d'intérêt général ;
- ▶ pour dispenser un enseignement à l'étranger ;
- ▶ pour remplir une mission d'intérêt public à l'étranger ou auprès d'organismes internationaux ;
- ▶ pour exercer les fonctions de membre du gouvernement ou une fonction publique élective ;
- ▶ auprès d'une entreprise ou d'un organisme privé ou d'un groupement d'intérêt général pour y effectuer des travaux de recherche d'intérêt national définis par le comité interministériel de la recherche scientifique et technique ;
- ▶ pour accomplir un stage ou une période de scolarité ou un cycle de préparation à un concours préalable à la titularisation dans un emploi permanent de l'État ou d'une collectivité territoriale ou d'un établissement public de l'État ou d'une collectivité territoriale ;
- ▶ pour exercer un mandat syndical ;
- ▶ auprès d'un député ou d'un sénateur ;
- ▶ pour contracter un engagement dans une formation militaire ;
- ▶ auprès de l'administration d'un Etat membre de la communauté européenne ou d'un autre Etat dans le cadre de l'espace économique européen ;
- ▶ auprès d'une entreprise ou d'un organisme de valorisation de la recherche (cf. article 1 de la loi n°99-587 du 12 juillet 1999).

La position hors cadres

Principaux textes de référence : loi n°84-16 du 11 janvier 1984 modifiée, décret n°85-986 du 16 septembre 1985 modifié, décret n°2007-1542 du 26 octobre 2007

Un fonctionnaire ayant au moins quinze années de service effectif pour avoir droit à pension et pouvant être détaché auprès d'une entreprise publique, d'une administration (dans un emploi ne donnant pas droit à pension du code des pensions civiles et militaires de retraite) ou d'un organisme international, peut être placé en position hors cadres pendant cinq ans, et ce, sur sa demande. Elle est renouvelable (cf. article 40 du décret n°85-986 du 16 septembre 1985 modifié par le décret n°2007-1542 du 26 octobre 2007, article 1).

En position hors cadres, le fonctionnaire ne bénéficie plus de ses droits à avancement ni à retraite ; il est alors soumis au régime statutaire et de retraite qui régit la fonction exercée dans cette position (cf. article 49 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 modifié par la loi n°91-715 du 26 juillet 1991, article 5 et article 41 du décret n°85-986 du 16 septembre 1985 modifié par le décret n°2007-1542 du 26 octobre 2007, article 1). Par ailleurs, lorsque la période de position hors cadres expire, le fonctionnaire est réintégré dans son corps d'origine (cf. article 50 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984) ou bénéficie de sa pension de retraite (cf. article 41 cité ci-dessus).

La disponibilité

Principaux textes de référence : loi n°84-16 du 11 janvier 1984 modifiée, décret n°85-986 du 16 septembre 1985 modifié, décret n°86-442 du 14 mars 1986, décret n° 2002-684 du 3 avril 2002, décret n°2007-1542 du 26 octobre 2007

Selon l'article 51 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984, la disponibilité est « *la position du fonctionnaire qui, placé hors de son administration ou service d'origine, cesse de bénéficier, dans cette position, de ses droits à l'avancement et à la retraite*³¹ ».

La disponibilité est soit sur demande du fonctionnaire, soit prononcée d'office.

A la demande de l'intéressée, elle recouvre deux types de situations :

- ▶ sous réserve des nécessités de service pour :
 - études ou recherches présentant un intérêt général : durée maximale autorisée de 3 ans, renouvelable une fois,
 - convenances personnelles : durée maximale autorisée de 3 ans, renouvelable sans excéder au total 10 ans de l'ensemble de la carrière,
 - créer ou reprendre une entreprise : durée maximale autorisée de 2 ans ;

- ▶ la disponibilité est de droit pour :
 - donner des soins au conjoint, au partenaire lié par un PACS, à un enfant victime d'un accident ou d'une maladie grave : durée maximale autorisée de 3 ans, renouvelable deux fois,
 - élever un enfant de moins de 8 ans ou pour donner des soins à un enfant, au conjoint, au partenaire lié par un PACS ou à un ascendant handicapé : durée maximale autorisée de 3 ans, renouvelable sans limitation,
 - suivre son conjoint ou partenaire lié par un PACS en raison d'un éloignement géographique lié à sa profession : durée maximale autorisée de 3 ans, renouvelable sans limitation.

La disponibilité peut être prononcée d'office une fois les droits à congé maladie ou à congé de longue maladie ou à congé de longue durée du fonctionnaire épuisés et s'il ne peut bénéficier d'un reclassement immédiat. La durée maximale est d'un an et est renouvelable deux fois. Elle est prononcée après avis du comité médical ou de la commission de réforme.

A la fin de la période de disponibilité, la réintégration de l'agent est de droit et soumise à la vérification de l'aptitude physique. En cas d'inaptitude physique, l'agent peut être reclassé, mis en disponibilité d'office ou radié.

Dans le cadre de sa réintégration, le fonctionnaire mis en disponibilité qui refuse successivement trois postes qui lui sont proposés, peut être licencié après avis de la commission administrative paritaire.

³¹ Attention : selon l'article L.9 du code des pensions civiles et militaires de retraite, modifié par la loi n°2003-775 du 21 août 2003, article 44 : « *Le temps passé dans une position statutaire ne comportant pas l'accomplissement de services effectifs au sens de l'article L.5 ne peut entrer en compte dans la constitution du droit à pension, sauf :*

1° Dans la limite de trois ans par enfant légitime, naturel ou adoptif, né ou adopté à partir du 1^{er} janvier 2004, sous réserve que le titulaire de la pension ait bénéficié :

...

d) ou d'une disponibilité pour élever un enfant de moins de huit ans ».

Le congé parental

Principaux textes de référence : loi n°84-16 du 11 janvier 1984 modifiée, décret n°85-986 du 16 septembre 1985 modifié, décret n°2007-1542 du 26 octobre 2007

Selon l'article 54 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 modifié par la loi n°2005-1579 du 19 décembre 2005, article 87, « *le congé parental est la position du fonctionnaire qui est placé hors de son administration ou service d'origine pour élever son enfant* ».

La demande peut être effectuée par la mère après son congé maternité ou par le père après la naissance de l'enfant ou après un congé d'adoption ou bien à l'arrivée au foyer de l'enfant adopté (un mois au moins avant le début du congé) pour 3 ans maximum par période de 6 mois. Le congé parental peut être fractionné et prend fin au troisième anniversaire de l'enfant.

Le fonctionnaire en congé parental perd ses droits à rémunération et n'acquiert pas de droit à la retraite³². Cependant, il conserve ses droits à l'avancement d'échelon réduits de moitié.

Lorsque l'agent est réintégré, il est réaffecté dans son ancien emploi ou bien dans l'emploi le plus proche.

Cette position concerne également les agents non titulaires.

2. Les personnels contractuels ou agents non titulaires

2.1 Les agents non titulaires sous contrat de droit public

Le statut général de la fonction publique pose le principe que les emplois civils permanents de l'État à temps complet sont occupés par des titulaires. Néanmoins, dans le respect de ce principe, l'emploi de non titulaire est prévu par certaines dispositions législatives. La fonction publique (d'État, territoriale, hospitalière) peut donc recruter des agents non titulaires, par contrat individuel, pour une durée déterminée ou non.

2.1.1 Les différentes possibilités de recrutement

Le recrutement de non titulaires dans la fonction publique (hors emplois aidés) correspond à trois situations³³ :

- ▶ l'emploi correspond à un besoin permanent, mais des dispositions législatives dérogatoires autorisent, dans des situations particulières, le recrutement de non titulaires. Le statut

³² Attention : selon l'article L.9 du code des pensions civiles et militaires de retraite, modifié par la loi n°2003-775 du 21 août 2003, article 44 : « *Le temps passé dans une position statutaire ne comportant pas l'accomplissement de services effectifs au sens de l'article L.5 ne peut entrer en compte dans la constitution du droit à pension, sauf :*

1° Dans la limite de trois ans par enfant légitime, naturel ou adoptif, né ou adopté à partir du 1^{er} janvier 2004, sous réserve que le titulaire de la pension ait bénéficié :

...

b) d'un congé parental

... ».

³³ Pour ce qui est de la fonction publique d'État, se reporter aux articles 3, 4, 5, 6, 27 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 modifiée relative aux dispositions statutaires (titre II de la fonction publique d'État).

général prévoit et organise notamment le recrutement de non titulaires lorsqu'il n'existe pas de corps de fonctionnaires adaptés à l'exercice de certaines fonctions ou pour pourvoir les emplois d'établissements publics nationaux remplissant des missions à caractère particulier ;

- ▶ l'emploi correspond à un besoin permanent à temps incomplet : dans la fonction publique d'État, il peut alors être pourvu par un non titulaire (70% du temps complet maximum) ;
- ▶ l'emploi correspond à un besoin non permanent : il s'agit d'un besoin occasionnel (contrat de 10 mois dans la fonction publique d'État) ou saisonnier (contrat conclu pour 6 mois au maximum).

Ces agents recrutés sous ces conditions sont des agents contractuels de droit public. Ils ont un contrat de travail, le plus souvent en contrat à durée déterminée (CDD), néanmoins, la reconduction de CDD au-delà de 6 ans peut conduire, du fait de la législation européenne, à une requalification du contrat en CDI³⁴. La situation de ces agents est réglementaire et ils sont régis par des décrets qui fixent les dispositions qui leurs sont applicables. Ainsi un décret régit les agents contractuels de droit public ou non titulaires de l'État³⁵, un autre régit les agents contractuels recrutés dans les SAIC³⁶.

Par ailleurs, la LRU, en supprimant dans son article 19-III le deuxième alinéa de l'article L. 951-2 du code de l'éducation, lève l'interdiction de recruter des CDI, cependant cela est soumis à la mise en place du nouveau conseil d'administration des universités (cf. article 45 de la LRU).

Enfin, la LRU introduit la possibilité de recruter pour une durée déterminée ou indéterminée, des agents contractuels, sous réserve de l'application de l'article L. 712.9 créé par la LRU :

« 1° Pour occuper des fonctions techniques ou administratives correspondant à des emplois de catégorie A ;

2° Pour assurer, par dérogation au premier alinéa de l'article L. 952-6, des fonctions d'enseignement, de recherche ou d'enseignement et de recherche, après avis du comité de sélection prévu à l'article L. 952-6-1 ».

Il existe également des décrets spécifiques à certains types de contrats. Pour l'enseignement supérieur on peut citer les contrats d'enseignants tels que notamment : ceux des attachés temporaires d'enseignement et de recherche³⁷, des enseignants associés et invités³⁸, des personnels associés des CHU³⁹, des assistants hospitalo-universitaires, des allocataires de recherche etc. Ces contrats temporaires sont destinés pour l'essentiel à des personnes qui préparent des concours dans les corps de l'enseignement ou de la recherche, à des professionnels extérieurs à l'université qui viennent y enseigner à temps partiel, ou permettent le recrutement temporaire de personnalités étrangères.

Ces agents sont rémunérés soit sur le budget de l'État, soit sur les ressources propres de l'établissement d'enseignement supérieur.

Il est à noter que des contrats étudiants ont été mis en place par le décret n°2007-1915 du 26 décembre 2007, pris en application de l'article 22 de la LRU (article L.811-3-1 du code de l'éducation).

³⁴ Articles 12 et 13 de la loi n°2005-843 du 26 juillet 2005.

³⁵ Décret n°86-83 du 17 janvier 1986 modifié fixant les dispositions générales applicables aux agents non titulaires de l'État.

³⁶ Décret n°2002-1347 du 7 novembre 2002 portant dispositions générales applicables aux agents non titulaires recrutés dans les SAIC des établissements publics d'enseignement supérieur.

³⁷ Décret n°88-654 du 7 mai 1988 modifié relatif au recrutement d'attachés temporaires de d'enseignement et de recherche dans les établissements d'enseignement supérieur.

³⁸ Décret n°85-733 du 17 juillet 1985 modifié relatif aux personnels associés ou invités dans les établissements d'enseignement supérieur relevant du Ministère de l'Éducation nationale et décret n°92-709 du 23 juillet 1992 relatif aux enseignants associés ou invités relevant du Ministre chargé de l'enseignement supérieur.

³⁹ Décret n°91-966 du 20 septembre 1991 modifié relatif aux personnels associés des centres hospitaliers et universitaires dans les disciplines médicales et odontologiques.

2.1.2 Droits et obligations, protection sociale et fin de contrat des agents non titulaires de l'Etat

Les agents non titulaires de l'Etat sont régis par la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 modifiée et par le décret n°86-83 du 17 janvier 1986 modifié.

Les **droits et obligations** des agents non titulaires de l'Etat correspondent en partie à ceux des fonctionnaires, en particulier concernant la protection juridique.

Le principe d'interdiction du cumul de leurs fonctions avec une activité privée lucrative s'applique à eux avec quelques possibilités introduites par la loi relative à la résorption de l'emploi précaire (cf. article 25 de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 modifié par la loi n°2001-2 du 3 janvier 2001 indiquée ci-dessus).

Enfin, les sanctions disciplinaires vont de l'avertissement, au blâme, à l'exclusion temporaire des fonctions avec retenue de traitement pour une durée maximale de six mois pour les agents recrutés pour une durée déterminée et d'un an pour les agents sous contrat à durée indéterminée jusqu'au licenciement, sans préavis ni indemnité de licenciement.

En matière de **protection sociale**, les agents non titulaires de l'Etat bénéficient de la réglementation du régime général de la sécurité sociale et de celle relative aux accidents de travail et aux maladies professionnelles. Ils sont donc affiliés aux caisses primaires d'assurance maladie et perçoivent les allocations de la caisse d'allocations familiales (cf. article 2 du décret n°86-83 du 17 janvier 1986 modifié par le décret n°2007-338 du 12 mars 2007, article 3).

Les congés pour raisons de santé et de maternité ou d'adoption, d'accident de travail ou de maladie professionnelle sont soumis à la durée d'exercice (cf. articles 12 à 18 modifiés du décret n°86-83 du 17 janvier 1986).

Enfin, en ce qui concerne la **fin de contrat**, des règles de préavis définies aux articles 45 à 48 du décret n°86-83 du 17 janvier 1986 modifié, sont à respecter en matière de délais lors des reconductions de contrat, ou des fins de contrat, de la part de l'employeur comme de l'agent. L'article 49 modifié précise qu' « *aucun licenciement ne peut être prononcé lorsque l'agent se trouve en état de grossesse médicalement constaté, en congé de maternité, de paternité ou d'adoption ou pendant une période de quatre semaines suivant l'expiration de l'un de ces congés* ».

En outre, des indemnités de **licenciement** peuvent être dues aux agents non titulaires de l'Etat dans certains cas et selon des règles précisées dans le titre XII du décret n°86-83 du 17 janvier 1986 modifié.

2.2 Les agents non titulaires sous contrat de droit privé

D'autre part, les EPSCP comptent également des agents sous contrat de droit privé. Il s'agit principalement d'agents recrutés sur des emplois aidés tels que les contrats d'avenir (CA)⁴⁰, les contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE, remplaçant les contrats emploi consolidé : CEC, et le contrat emploi solidarité : CES)⁴¹.

Enfin, les personnels rémunérés par des associations qui contribuent aux activités de l'établissement ne sont pas des agents contractuels de l'État. Ce sont des salariés qui relèvent du code du travail.

Pour de plus amples précisions sur le recrutement, cf. partie 3, chapitre 1.

⁴⁰ Décret n°2005-242 du 17 mars 2005 relatif au contrat d'avenir.

⁴¹ Décret n°2005-243 du 17 mars 2005 relatif au contrat d'accompagnement dans l'emploi.

3. Les modalités de service

Les fonctionnaires et les contractuels sont concernés par différentes modalités de service, certaines s'appliquent aux deux types de populations, d'autres uniquement aux fonctionnaires.

3.1 Le temps partiel⁴²

Tout fonctionnaire stagiaire ou titulaire et tout agent non titulaire, employé depuis plus d'un an à temps complet de façon continue, peut exercer, à sa demande, son activité à temps partiel.

Le nombre d'années d'exercice à temps partiel, pris au cours de la carrière, n'est pas limité.

Le temps partiel peut être de droit (pour raison familiales) ou soumis à autorisation (temps partiel sur autorisation). L'autorisation d'exercice à temps partiel est donnée par l'autorité qui a pouvoir de nomination.

Le service correspond à 50 %, 60 %, 70 %, 80 % ou 90 % de la durée hebdomadaire de service des agents à temps. Les agents dont le service correspond à 50 %, 60 % ou 70 % de celui des agents à temps plein perçoivent 50 %, 60 % ou 70 % du traitement, de l'indemnité de résidence et du supplément familial de traitement auxquels ils auraient droit s'ils travaillaient à temps plein. Ceux qui travaillent à 80 % ou à 90 % perçoivent respectivement $6/7^{\text{ème}}$ (soit 85,71%) et $32/35^{\text{ème}}$ (soit 91,43%) des émoluments.

Il faut préciser que les bénéficiaires d'un congé maternité ou d'adoption sont rétablis, pendant la durée de ces congés, dans les droits des agents à temps plein ; par ailleurs, la période à temps partiel est comptée pour la totalité de sa durée dans le cadre de l'avancement.

3.2 Le temps partiel pour raison thérapeutique⁴³

Les fonctionnaires, dont le droit à congé longue maladie, longue durée ou pour accident de service a expiré ou après six mois consécutifs de congé maladie pour une même affection, peuvent exercer leur activité à temps partiel pour raison thérapeutique, sur avis du comité médical ou de la commission de réforme.

L'agent perçoit alors la totalité de son traitement.

3.3 La mise à disposition auprès d'une autre administration ou d'organismes⁴⁴

Le fonctionnaire mis à disposition demeure dans son corps d'origine. La mise à disposition a une durée maximum de 3 ans renouvelables. A la fin de celle-ci le fonctionnaire retrouve les fonctions qu'il exerçait auparavant. En cas d'impossibilité, il est affecté dans un emploi correspondant à son grade.

⁴² Cf. articles 37 à 40 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 modifiée et décret n°2003-1307 du 26 décembre 2003.

⁴³ Cf. article 34 bis de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 modifiée.

⁴⁴ Cf. articles 41 à 43 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 modifiée et articles 1 à 13 du décret n° 85- 986 du 16 septembre 1985 modifié.

3.4 La cessation progressive d'activité⁴⁵

Elle consiste en une diminution de l'exercice de l'activité progressive de façon irréversible sous réserve de nécessité de service. Elle concerne les fonctionnaires titulaires et agents contractuels en CDI, sous réserve de remplir des conditions d'âge et de durée de service dans la fonction publique⁴⁶.

La retraite doit être prise au plus tard à la fin du mois au cours duquel les agents ont 60 ans. Les personnels enseignants peuvent être autorisés à terminer l'année universitaire. Enfin, les fonctionnaires titularisés tardivement peuvent être maintenus en CPA après leurs 60 ans et ce jusqu'à la limite d'âge lui permettant d'acquérir les 15 ans de services nécessaires à l'obtention d'une pension civile.

3.5 La prolongation d'activité

La limite d'âge d'exercice de l'activité (65 ans) peut être reculée pour certaines raisons, notamment familiales. Le fonctionnaire peut être maintenu en fonction pour raison de service (exemple des enseignants en service jusqu'à la fin de l'année scolaire ou universitaire).

En outre, les professeurs de l'enseignement supérieur bénéficient d'une disposition particulière : le surnombre. En effet, sur leur demande, les professeurs peuvent être maintenus en activité en surnombre jusqu'au 31 août suivant la date à laquelle ils atteignent 68 ans (cf. article L952-10 du code de l'éducation, modifié par la loi n°2003-339 du 14 avril 2003, article 2).

3.6 Le congé pour recherches ou conversions thématiques (CRCT)

Il s'agit d'une modalité particulière qui concerne les enseignants-chercheurs.

Selon l'article 19 du décret n°84-431 du 6 juin 1984 modifié par le décret n°2008-308 du 2 avril 2008, article 22 :

« Les enseignants-chercheurs titulaires en position d'activité régis par le présent décret peuvent bénéficier d'un congé pour recherches ou conversions thématiques, d'une durée maximale de douze mois par période de six ans passée en position d'activité ou de détachement. Toutefois, ceux qui ont été nommés dans un corps d'enseignants-chercheurs depuis au moins trois ans peuvent bénéficier de ce congé.

Les bénéficiaires de ce congé demeurent en position d'activité. Ils conservent la rémunération correspondant à leur grade. Ils ne peuvent cumuler cette rémunération avec une rémunération publique ou privée.

(...)

Si le congé est proposé par le conseil scientifique de l'établissement, il peut être accordé en une seule fois ou fractionné au cours d'une même période de six ans. En outre, dans le cas où l'enseignant-chercheur ne justifie pas de l'ancienneté de trois ans exigée au premier alinéa, une dérogation peut lui être accordée par le président ou le directeur de son établissement après avis favorable du conseil scientifique rendu dans le cadre de la politique de recherche et de formation de l'établissement. »

(...)

⁴⁵ Cf. décret n°95-179 du 20 février 1995 modifié.

⁴⁶ Loi n°84-834 du 13 septembre 1984 relative à la limite d'âge dans la fonction publique modifiée.

Le CRCT est accordé au vu des projets des candidats, soit par la section du CNU dans la limite d'un contingent national, soit par le président, sur proposition du conseil scientifique, dans la limite du contingent de l'établissement.

Enfin, tout enseignant-chercheur ayant assumé des fonctions de président d'université peut demander un CRCT d'un an maximum.

3.7 La délégation

La délégation est également une modalité de service particulière qui concerne les enseignants-chercheurs.

La délégation auprès d'une institution internationale, d'un établissement d'enseignement supérieur, de recherche, d'une entreprise, etc. ; mais aussi, pour créer une entreprise et en application des dispositions relatives à la valorisation de la recherche⁴⁷. Elle est prononcée par le ministre, après consultation du conseil d'administration restreint, et sur avis favorable du président.

Selon l'article 14 du décret n°84-431 du 6 juin 1984 modifié par le décret n°2001-429 du 16 mai 2001, article 6, la délégation est subordonnée à la réalisation d'une convention entre l'établissement d'origine et celui d'accueil qui en détermine les modalités.

Elle a une durée maximale de 4 ans sauf en cas d'application de l'article 25-1 de la loi n°82-610 du 15 juillet 1982 relative à l'orientation et à la programmation pour la recherche et le développement technologique de la France, elle peut alors avoir une durée de 2 ans renouvelable deux fois.

⁴⁷ Article 25-1 de la loi n°82-610 du 15 juillet 1982.

Annexe 1

Les principales populations de fonctionnaires affectées dans les établissements publics d'enseignement supérieur

Les principales populations susceptibles d'être affectées dans les établissements publics d'enseignement supérieur et les décrets statutaires dont elles dépendent :

Les personnels enseignants du supérieur

Corps	Textes de référence
Enseignants-chercheurs (MCF et PR ⁴⁸)	Décret n°84-431 du 6 juin 1984 modifié
Enseignants hospitalo-universitaires	Décret n°84-135 du 24 février 1984 modifié
Enseignants astronomes et physiciens, astronomes et physiciens adjoints	Décret n°86-434 du 12 mars 1986 modifié
Enseignants du second degré (PRAG, PRCE et PEPS ⁴⁹)	Décrets n°72-580 et n°72-581 du 4 juillet 1972 modifiés et décret n°80-627 du 4 août 1980 modifié
Enseignants du premier degré (professeur des écoles)	Décrets n°90-680 du 1 ^{er} août 1990 modifié

Les personnels d'encadrement

L'encadrement supérieur est assuré par des personnels occupant des emplois fonctionnels : secrétaire général, agent comptable.

- ▶ **Les secrétaires généraux** sont des fonctionnaires issus d'un corps de catégorie A : conseiller d'administration scolaire et universitaire (CASU), fonctionnaire des corps recrutés par voie de l'ENA, fonctionnaires civils de l'État et des collectivités territoriales sous certaines conditions d'indice et d'ancienneté de service, détachés dans un emploi fonctionnel.
- ▶ **Les agents comptables d'université** sont recrutés sur liste d'aptitude établie conjointement par les ministres chargés de l'enseignement supérieur et du budget. Peuvent être inscrits sur cette liste les CASU, les fonctionnaires de catégorie A des services déconcentrés du Trésor.

L'encadrement des services administratifs est assuré par des secrétaires généraux adjoints, des CASU, des attachés d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (ADAENES), des ingénieurs de recherche et de formation (IGR).

⁴⁸ Maîtres de conférences et Professeurs des universités.

⁴⁹ Professeurs agrégés, professeurs certifiés et professeurs d'éducation physique et sportive.

Les personnels BIATOSS⁵⁰

- Les personnels de l'administration scolaire et universitaire (ASU) :

Corps	Textes de référence
CASU (conseiller d'administration scolaire et universitaire)	Décret n°83-1033 du 3 décembre 1983 modifié
ADAENES (attachés d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur)	Décrets n°2005-1215 du 26 septembre 2005 modifié et n°2006-1732 ⁵¹ du 23 décembre 2006
SASU (secrétaires d'administration scolaire et universitaire)	Décrets n°94-1016 ⁵² et n°94-1017 ⁵³ du 18 novembre 1994 modifié
Adjoints administratifs	Décrets n°2006-1760 du 23 décembre 2006 ⁵⁴

- Les personnels techniciens, ouvriers, de service et de santé (TOSS) :

Corps	Textes de référence
Ouvriers d'entretien et d'accueil (OEA), ouvriers professionnels (OP), maîtres ouvriers (MO) et les techniciens (Tech)	Décret n°91-462 du 14 mai 1991 modifié
Conseillers techniques de service social (CTSS)	Décret n°91-784 du 1er août 1991
Infirmier(ère)s	Décret n°94-1020 du 23 novembre 1994 modifié
Assistant(e)s de service social	Décret n°91-783 du 1er août 1991

⁵⁰ Personnels de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, de services, sociaux et de santé.

⁵¹ Ce décret modifie le décret n°83-1033 en créant le corps des ADAENES par l'intégration des corps d'attachés d'administration scolaire et universitaire (AASU) et d'attachés d'administration centrale (AAC).

⁵² Ce décret fixe les dispositions statutaires communes applicables à divers corps de fonctionnaire de la catégorie B.

⁵³ Il fixe les dispositions statutaires communes applicables aux corps des secrétaires des administrations de l'Etat et à certains corps analogues.

⁵⁴ Les corps d'adjoint relevaient précédemment du décret n°90-713 du 1^{er} août 1990 et d'agent administratif du décret n°90-712 du 1^{er} août 1990 : ils ont été fusionnés en un seul corps.

- ▶ Les personnels ingénieurs, techniciens de recherche et de formation (ITRF) :

Corps	Textes de référence
Ingénieurs de recherche (IGR)	Décret n°85-1534 du 31 décembre 1985 modifié
Ingénieurs d'études (IGE)	
Assistants ingénieurs (ASI)	
Techniciens (Tech)	
Adjoints techniques (ADT)	

- ▶ Les personnels de bibliothèques :

Corps	Textes de référence
Conservateurs et conservateurs généraux des bibliothèques	Décret n°92-26 du 9 janvier 1992 modifié
Bibliothécaires	Décret n°92-29 du 9 janvier 1992 modifié
Bibliothécaires adjoints spécialisés	Décret n°92-30 du 9 janvier 1992 modifié
Assistants des bibliothèques	Décret n°2001-326 du 13 avril 2001
Magasiniers (magasinier en chef des bibliothèques, magasiniers spécialisés)	Décret n°88-646 du 6 mai 1988 modifié

Les personnels stagiaires

Le décret n°94-874 du 7 octobre 1994 fixe les dispositions communes applicables aux stagiaires de l'État et de ses établissements publics.

Annexe 2

Les droits et obligations des fonctionnaires

(cf. loi n°83-634 du 13 juillet 1983 modifiée)

Les fonctionnaires disposent des droits suivants :

- ▶ Le droit à rémunération qui comprend (cf. article 20 de la loi modifié par la loi n°2007-148 du 2 février 2007, article 23(V)) :
 - le traitement ;
 - l'indemnité de résidence ;
 - le supplément familial de traitement ;
 - les indemnités instituées par un texte législatif ou réglementaire.

- ▶ Les droits à congés :

Selon l'article 21 de la loi modifié par la loi n°2007-148 du 2 février 2007, article 1, il s'agit :

- des congés annuels ;
- des congés de maladie (congés de maladie ordinaire, longue maladie, longue durée) ;
- des congés de maternité et des congés liés aux charges parentales ;
- des congés de formation professionnelle ;
- des congés pour validation des acquis de l'expérience ;
- des congés pour bilan de compétences ;
- des congés pour formation syndicale.

Les fonctionnaires titulaires en poste dans un DOM ou en métropole et dont la résidence habituelle est située respectivement en métropole ou dans un DOM peuvent bénéficier de congés bonifiés (cf. décret n°78-399 du 26 mars 1978).

- ▶ Le droit à la formation professionnelle tout au long de la vie (cf. article 22 de la loi modifié par la loi n°2007-148 du 2 février 2007, article 4).

- ▶ Le droit à pension de retraite.

- ▶ Les libertés politiques et syndicales :
 - la liberté d'opinion est garantie : opinions politiques, syndicales, philosophiques ou religieuses (cf. article 6 de la loi modifié par l'ordonnance n°2005-901 du 2 août 2005, article 1) ;
 - le droit syndical et d'association (cf. article 8 de la loi n°83-634 et article 34 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 modifié par la loi n°2007-148 du 2 février 2007, article 2) ;
 - le droit de grève (cf. article 10 de la loi)

- ▶ La protection contre le harcèlement :
 - sexuel (cf. article 6 ter de la loi modifié par la loi n°2005-843 du 26 juillet 2005, article 6) ;
 - moral (cf. article 6 quinquies de la loi modifié par la loi n°2005-843 du 26 juillet 2005, article 6).

- ▶ La protection juridique en cas de « *menaces, violences, voies de fait, injures, diffamations ou outrages dont ils pourraient être victimes à l'occasion de leurs fonctions* » (cf. article 11 de la loi modifiée par la loi n°96-1093 du 16 décembre 1996, article 50).

Les fonctionnaires ont donc des droits mais sont également soumis à des obligations :

- ▶ Ils ont l'interdiction de cumuler deux emplois publics ou un emploi public avec une activité privée (qu'elle soit à but lucratif ou non) sauf dans les cas indiqués aux alinéas (II), (III) et (IV) de l'article 25 de la loi et dans le décret du 29 octobre 1936 sur les cumuls de retraites, de rémunérations et de fonctions.
- ▶ Les fonctionnaires ont des obligations de discrétion professionnelle (cf. article 26 de la loi).
- ▶ Ils ont également l'obligation de répondre aux demandes d'information du public (cf. article 27 de la loi) dans le respect du secret professionnel cité ci-dessus.
- ▶ Ils ont l'obligation de se soumettre à l'autorité des supérieurs hiérarchiques « *sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public* » (cf. article 28 de la loi).

Enfin, au cas de faute⁵⁵ (manquement à une obligation professionnelle ou infraction au droit commun), le fonctionnaire aura une sanction disciplinaire allant graduellement de l'avertissement à la révocation.

⁵⁵ Cf. articles 29 et 30 de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983.

CHAPITRE 3

Rôles et missions des acteurs de la fonction RH

Dans le cadre de la LRU, les évolutions les plus importantes, liées à la mise en œuvre des « responsabilités et compétences élargies » impactent fortement la fonction ressources humaines des établissements qui vont avoir l'entière responsabilité de l'ensemble de leurs personnels. Ainsi, les enjeux liés au pilotage de la fonction prennent une dimension particulière :

- ▶ L'équilibre besoins/ressources :
 - avoir les effectifs et les compétences suffisants ;
 - ajuster les structures aux évolutions des missions de l'établissement ;
 - piloter l'évolution des métiers.

- ▶ L'équilibre contribution/rétribution :
 - avoir une politique de gestion des carrières ;
 - avoir une politique indemnitaire équitable ;
 - accompagner les parcours professionnels des personnes ;

- ▶ pour :
 - Le maintien et le développement de la motivation afin de mobiliser les personnes.

La première partie de ce chapitre relative aux acteurs de la politique de GRH au sein des établissements et leurs missions nous permettra de situer les rôles de chacun dans la définition et la mise en œuvre de la gestion des ressources humaines au service de la politique de l'établissement. La deuxième partie sur l'organisation de la fonction ressources humaines est présentée dans l'optique d'une optimisation de la fonction, cependant, l'organisation au sein de l'établissement est liée à son histoire et à sa typologie : il n'existe pas de modèle d'organisation « idéale » applicable par tous. Enfin, nous terminerons ce chapitre par le pilotage de la fonction RH et ses outils.

1. Les acteurs

1.1 Le président ou le directeur et le vice-président en charge des ressources humaines

La GRH exige la mise en place de structures politiques et administratives adaptées.

Le passage d'une gestion des personnels à une véritable gestion des ressources humaines est indispensable pour répondre aux enjeux actuels des établissements, et cela est d'autant plus nécessaire avec les « responsabilités et compétences élargies » introduites par la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 dite loi LRU (pour plus de détails, cf. le chapitre 1 de cette partie). Cela signifie une implication forte du président qui « a autorité sur l'ensemble des personnels de l'université » (4^{ème} alinéa de l'article 6 de la LRU) et qui « exerce, au nom de l'université, les compétences de gestion et d'administration qui ne sont pas attribuées à une autre autorité par la loi ou le règlement » (8^{ème} alinéa de l'article 6 de la LRU).

La mise en œuvre d'une politique de GRH, pour les enseignants-chercheurs comme pour les personnels BIATOSS, nécessite une réflexion au niveau établissement sur l'organisation de la fonction RH et les structures nécessaires.

En dehors du président, il est nécessaire qu'un référent politique soit identifié par l'ensemble des personnels pour les questions de RH, en particulier pour les enseignants-chercheurs : cela peut être le vice-président ressources humaines ou le vice-président chargé des moyens ou bien le vice-président du conseil d'administration. Celui-ci doit travailler de manière complémentaire avec le DRH et former avec lui un binôme « spécialisé » sur les RH en pendant du binôme « président/secrétaire général ».

Par ailleurs, il est important que le président et/ou le vice-président en charge des ressources humaines siègent et/ou président les différentes instances.

Une grande partie des instances des établissements sont concernées par les questions de GRH :

- ▶ le conseil d'administration ;
- ▶ le conseil scientifique ;
- ▶ le comité technique paritaire qui est créé dans chaque EPSCP selon l'article 16 de la LRU (il est consulté sur la politique de GRH de l'établissement et il se voit présenter un bilan social chaque année) ;
- ▶ la commission paritaire d'établissement pour les questions individuelles relatives aux BIATOSS ;
- ▶ la commission consultative paritaire des non titulaires instituée par l'arrêté du 8 avril 2008.

Nous n'abordons pas le comité de sélection qui est une instance spécifique à laquelle le président ne participe pas (cf. partie 3, chapitre 1).

Le rôle des instances dans la gestion des ressources humaines sera détaillé au chapitre 4 de cette même partie.

Par ailleurs, la question d'une instance de concertation pour les enseignants-chercheurs équivalente aux CPE des personnels BIATOSS se pose : il s'agirait d'une commission des personnels enseignants qui préparerait les dossiers traités par les conseils dans le domaine de la GRH pour les enseignants.

1.2 Le secrétaire général

Le secrétaire général est responsable de la gestion des personnels BIATOSS et participe à celle des enseignants-chercheurs et des enseignants.

Le pilotage, la coordination et le suivi de l'organisation de la fonction RH en lien avec les autres fonctions de l'établissement sont assurés par le secrétaire général. Celui-ci participe à la définition de la stratégie des actions en concertation avec le président ou directeur d'établissement dans le cadre du projet d'établissement et du contrat quadriennal, valide les dispositifs mis en œuvre et assure le suivi des décisions.

Les missions et les domaines d'activité du secrétaire général sont détaillés dans l'annexe 1 à la fin de ce chapitre : il s'agit du référentiel de l'emploi de SGEPEs de la direction de l'encadrement du MESR. Voici les extraits de ce référentiel qui concernent plus spécifiquement la GRH :

1.2.3 Les missions

« Sous l'autorité du président d'université ou du directeur d'établissement public d'enseignement supérieur, le secrétaire général est chargé de la gestion de l'établissement.

La fonction de secrétaire général est une fonction d'interface entre des élus qui ont une légitimité politique et des services qui ont une compétence technique et administrative.

À ce titre, le secrétaire général :

- ▶ participe à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique d'établissement, veille à son application opérationnelle, et exerce une fonction de conseil auprès du président ;
- ▶ est responsable de l'ensemble des services administratifs et techniques qu'il coordonne, organise et modernise. Il anime l'équipe administrative et encadre les personnels IATOS ;
- ▶ synthétise les données juridiques et techniques nécessaires à la mise en place de la politique d'établissement. Il est amené par ailleurs à animer et à participer à de nombreuses instances (conseils, commissions,...) et à entretenir de multiples relations internes ou externes à l'établissement.

Le secrétaire général exerce ces fonctions en lien étroit avec les vice-présidents, les directeurs adjoints, les chargés de missions et autres élus ».

1.2.4 Les domaines d'activités du secrétaire général liés à la GRH

« Le SGEPEs participe, sous l'autorité du président et dans le cadre des orientations qui lui sont données, à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet d'établissement, des contrats et à la gestion de l'établissement.

Il doit notamment :

A - Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique de l'établissement

- Prendre en charge et piloter, dans le cadre de la politique et du projet de l'établissement, les actions innovantes d'amélioration et de modernisation de la gestion.
- Synthétiser les données nécessaires à la prise de décision par l'exécutif.
- Veiller au respect des procédures et des calendriers.
- Assurer la gestion des instances de l'établissement en participant à l'élaboration de l'ordre du jour des conseils, en veillant à l'instruction et à la préparation des dossiers et en assurant l'exécution des décisions prises.
- Participer à la préparation et à l'exécution des contrats, de type contrat Etat/région, contrats avec les organismes de recherche ou avec d'autres partenaires...
- Jouer un rôle d'interface administrative avec les personnalités extérieures et les partenaires de l'établissement.
- Assurer l'organisation dans le respect des textes législatifs et réglementaires des élections universitaires.
- Assurer une fonction de conseil juridique dans les domaines d'activités de l'établissement (questions statutaires, contrats et conventions, activités de valorisation, marchés publics,...).

B - Gérer l'établissement

Dans le domaine du management et de la gestion des ressources humaines

- Assurer la gestion prévisionnelle des emplois, notamment IATOS, en liaison avec la politique de l'établissement.
- Assurer la gestion des ressources humaines IATOS en :
 - organisant et en participant aux concours de recrutement ;
 - élaborant et en mettant en place le plan de formation continue ;
 - élaborant le bilan social de l'établissement et le bilan d'activités des services et des personnels ;
 - mettant en place une évaluation des personnels de l'établissement ;
 - participant à l'élaboration de l'ordre du jour des commissions paritaires de l'établissement, en en assurant le cas échéant la présidence et en veillant à l'exécution des décisions prises ;
- Assurer l'organisation et le suivi du comité hygiène et sécurité.
- Participer à la gestion des enseignants-chercheurs et enseignants de l'établissement ».

1.3 Le secrétaire général adjoint-directeur des ressources humaines ou le directeur des ressources humaines

Dans une configuration d'évolution de la fonction RH, liée notamment au contexte des « responsabilités et compétences élargies » introduites par la LRU, le rôle de directeur des ressources humaines doit être de veiller à la cohésion des différentes fonctions au sein de la direction des ressources humaines (cf. partie 1.2 sur l'organisation de la fonction RH), de disposer de données, de garantir leur fiabilité, de les analyser et de les exploiter pour aider à la prise de décision politique (cf. 1.3 sur le pilotage de la fonction RH). Cela implique, notamment, de renforcer les liens entre le service des affaires financières et celui des ressources humaines.

Il peut alors mettre progressivement en œuvre une politique de GRH en adéquation avec les objectifs opérationnels du projet d'établissement et être force de proposition dans le cadre de l'animation interne de gestion, auprès notamment du président, du vice-président en charge des ressources humaines et du secrétaire général.

Les missions et les activités du directeur des ressources humaines sont détaillées dans l'annexe 2 à la fin de ce chapitre dans le référentiel métier des personnels d'encadrement des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche : responsable des ressources humaines, du MESR et dans la fiche emploi-type de responsable de la gestion des ressources humaines de la BAP I de Référéns.

2. L'organisation et les évolutions de la fonction ressources humaines

2.1 L'optimisation de la fonction RH

L'organisation des fonctions de la direction des ressources humaines va évoluer vers une spécialisation de plus en plus importante des aspects financiers et de contrôle de gestion, pour disposer d'une vision intégrée des moyens humains ; tout en renforçant les aspects qualitatifs liés, notamment, au développement des compétences et à la mise en œuvre de la réforme de la formation tout au long de la vie.

Une fonction « **pilotage de la gestion des ressources humaines** » peut être créée. Elle porte sur :

- ▶ la gestion des supports d'emplois qui permet la définition du schéma d'emplois, l'optimisation des économies réalisées ou des marges de manœuvre et des moyens, pour un contrôle du stock et un pilotage des supports budgétaires ;
- ▶ le contrôle de la masse salariale ou des crédits de personnels générés par l'emploi, qui s'effectue par des simulations, des calculs et des contrôles de dotations en terme d'enveloppes indemnitaires, de GVT.

Cette fonction concerne à la fois la gestion des personnels BIATOSS et enseignants-chercheurs, ATER, vacataires, contractuels, que leur rémunération soit servie sur le budget de l'État ou sur le budget propre de l'établissement.

Elle permet de mesurer l'impact financier des décisions relatives à la gestion de personnel et de conduire la nouvelle mission de pilotage de la gestion des ressources humaines vers une gestion de la performance.

La fonction « **études et contrôle de gestion** » assiste la fonction « pilotage de la gestion des ressources humaines ».

Elle s'exerce par la collecte et la gestion des données statistiques (enquêtes moyens, enquêtes de dépenses de personnels, Cosmos, etc.), des indicateurs (tableaux de bord, suivi des emplois et de la masse salariale), l'élaboration du bilan social et la réponse aux enquêtes ou études administratives (répartition fonctionnelle, répartition des primes et marges de manœuvre induites, etc.).

Cette fonction « études et contrôle de gestion » nécessite un travail en interaction avec les gestionnaires de personnels et les autres services centraux (cf. partie 1.2.3).

Elle peut être positionnée auprès du DRH et du secrétaire général dans le cadre d'une cellule « pilotage et contrôle de gestion » pour l'ensemble de l'établissement avec des spécialistes par domaine, ou bien un contrôleur de gestion avec des référents au sein de chaque direction de gestion.

La fonction « **gestion des compétences** » constitue un des axes de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC). Elle s'exerce à travers la connaissance du « vivier », l'identification des compétences, l'évaluation, la construction des éléments du plan de formation, des procédures de VAE, la mise en œuvre du plan de formation (en adéquation avec le besoin d'évolution des compétences), l'articulation avec les dispositifs d'avancements (personnel IATOSS) et l'optimisation du recrutement (concours, mutations et détachements) pour les personnels titulaires et contractuels.

La fonction « **formation continue des personnels** » doit notamment avoir des objectifs liés aux grandes orientations de la politique de ressources humaines, comme la mise en œuvre de la réforme de la formation tout au long de la vie et l'accompagnement des trajectoires professionnelles.

Enfin, les missions transversales traditionnellement dévolues à la DRH, regroupées en « **affaires générales** » peuvent comprendre notamment, les affaires communes et statutaires, la veille juridique et réglementaire, et l'organisation des élections générales (CTP, CNESER, CAP).

Pour réussir cette évolution, la direction des ressources humaines doit optimiser son organisation.

2.2 L'organisation de la gestion des ressources humaines

Mettre en œuvre une politique de gestion des emplois et piloter la masse salariale nécessitent de connaître la cartographie des emplois par populations (BIATOSS, enseignants-chercheurs, ATER, vacataires, contractuels, etc.), par corps et catégories, ainsi que les éléments de la masse salariale correspondants (rémunération principale, indemnités, etc.) afin d'en assurer le suivi.

La DRH doit ainsi disposer de l'ensemble des éléments pour connaître ses moyens humains, financiers, informatiques.

Pour ce faire, chaque établissement s'organisera en fonction de son contexte et de sa culture.

Pour connaître et piloter la masse salariale, la gestion financière et la gestion administrative (collective et individuelle) des personnels permettent une « **gestion intégrée** ». Cette gestion s'applique indifféremment aux personnels gérés sur budget Etat ou sur budget propre de l'établissement.

Elle se compose de :

- ▶ la gestion collective qui comprend tous les actes collectifs, du recrutement à la fin de carrière des personnels : recrutement, avancement et promotion, mobilité (mouvement, détachement), ainsi que les travaux préparatoires aux élections, aux CAPA et CAPN, etc. ;
- ▶ la gestion individuelle qui inclut la gestion des temps partiels, les congés ordinaires de maladie, CLM, CLD ainsi que les congés bonifiés, de formation et CRCT, la retraite, etc. ;
- ▶ la gestion financière qui est relative aux éléments de la paye des personnels : rémunérations principales, indemnités et accessoires, etc.

Au sein même de la DRH, la gestion intégrée peut être mise en place en plusieurs étapes dans le temps, progressivement jusqu'à une intégration complète.

Elle peut également se décliner à différents niveaux. La répartition des tâches entre gestionnaires évolue en fonction du degré d'intégration de la gestion des actes administratifs et financiers dans les services.

Au sein même du service, plusieurs types de situations peuvent se présenter :

- ▶ un gestionnaire ayant en charge uniquement la gestion administrative de tous les corps de personnels (enseignant et BIATOSS) et un autre uniquement la gestion financière de ces mêmes corps ;
- ▶ un gestionnaire assurant l'ensemble de la gestion administrative et financière d'une seule population (enseignants ou BIATOSS) ;
- ▶ un gestionnaire assurant la gestion administrative et financière pour chacun des corps enseignants et BIATOSS d'une composante (gestionnaire d'UFR) ;
- ▶ etc.

2.3 L'organisation de la fonction RH au sein de l'établissement

La **direction des ressources humaines** doit être en interactions avec les fonctions financières et comptables, de contrôle de gestion et informatique. Ces nouvelles relations renforcent l'aspect technique de ses compétences dans les domaines financiers et de contrôle de gestion. Elles lui permettent d'apporter son expertise et de participer aux orientations retenues par l'établissement pour une politique de ressources humaines et de pilotage de la masse salariale orientée vers une gestion de la performance.

Les **services financiers et comptables** apportent les éclairages nécessaires à la fonction RH dans leur domaine : la connaissance des imputations financières de la masse salariale (exemple : comptes d'imputation des charges salariales et patronales réparties selon les comptes de tiers à payer) permettant des simulations budgétaires pour la préparation du budget ou pour analyser différents scénarii d'évolution de l'impact de la masse salariale liée à différentes hypothèses en matière d'emplois liées aux besoins et à la politique de l'établissement.

Le **service des études et du contrôle de gestion** est un service transversal d'aide au pilotage, par l'analyse, le contrôle et la production d'indicateurs, tableaux de bord, éléments statistiques, coûts, etc.

Ces éléments permettront par exemple, en matière de ressources humaines et de contrat, de produire des indicateurs contractuels.

Comme nous l'avons déjà évoqué au paragraphe 1.2.1, il peut être organisé de différentes manières :

- ▶ soit il est représenté dans tous les services (RH, finances, etc.) par une personne en charge des statistiques et du contrôle de gestion et qui travaille en lien avec les gestionnaires de chaque service ;
- ▶ soit la fonction est assurée par une ou plusieurs personnes formant un service « études et contrôle de gestion ».

Le **service informatique** apporte une assistance aux services dans la gestion courante et propose des solutions techniques en vue de consolider des données. Celles-ci doivent être complètes, fiables et utiles entre autres, à l'alimentation des indicateurs pour aider au pilotage. En matière de ressources humaines, ces données portent notamment, sur les pyramides des emplois, de la masse salariale et des heures complémentaires et permettent une analyse pour une gestion prévisionnelle de ces ressources.

Ses missions évolueront vers des fonctions d'accompagnement pour la construction d'un système d'information afin de disposer d'outils informatiques adaptés (outils de préparation budgétaire, simulations de la masse salariale, alimentation des services en charge du contrôle de gestion, etc.) et permettant une visibilité complète et globale des données entre les différents services.

Enfin, la mise en œuvre d'une gestion des ressources humaines au service de la politique de l'établissement nécessite des relais forts de l'ensemble des directions des **composantes** et de tous les **services** : les directeurs de composantes et les chefs de service sont donc des acteurs qui doivent adhérer et être « partie prenante » de la politique de l'établissement pour relayer la GRH auprès de l'ensemble des agents (enseignants-chercheurs, enseignants, chercheurs et BIATOSS).

3. Le pilotage de la fonction ressources humaines et ses outils

3.1 Les objectifs du pilotage de la fonction RH

Les objectifs majeurs de la fonction ressources humaines au sein de toute organisation, en termes d'effectifs et de compétences, sont :

- ▶ d'avoir les bonnes personnes aux bons postes : il s'agit d'avoir un niveau et une qualité d'effectif correspondant aux besoins de l'établissement afin que l'ensemble de ses missions puisse être accompli dans des conditions optimales autant du point de vue de l'organisation que de celui de l'agent ;
- ▶ de maintenir ce niveau et cette qualité d'effectif (d'où l'enjeu important lié à une bonne gestion prévisionnelle des départs en retraite).

Le bilan social⁵⁶ qui est réalisé par les établissements est un outil de pilotage et surtout de contrôle de gestion (du fait de son caractère rétrospectif) dans le domaine des ressources humaines.

⁵⁶ Cf. la publication de l'Amue à l'adresse suivante : <http://www.amue.fr/ressources-humaines/metier/articles/article/le-bilan-social-dans-les-etablissements-denseignement-superieur-et-de-recherche/>.

Piloter la fonction ressources humaines, cela signifie d'abord, identifier les besoins en matière d'indicateurs et de tableaux de bord d'aide à la décision de trois niveaux d'acteurs :

- ▶ du président et de l'équipe de direction de l'établissement (dont le secrétaire général) ;
- ▶ des responsables de composantes et des chefs de service ;
- ▶ de la direction des ressources humaines.

La réalisation de ces tableaux de bord est basée sur une méthodologie assez précise qui nécessite une volonté politique pour mettre en place les procédures et les moyens nécessaires et qui repose sur un système d'information RH complet et à jour.

3.2 La méthodologie et la construction des outils de pilotage de GRH

3.2.1 Les indicateurs

Les indicateurs compris dans les tableaux de bord doivent fournir des informations objectives et fiables à la prise de décision.

Un indicateur doit donc :

- ▶ informer ;
- ▶ permettre d'effectuer un diagnostic en mesurant l'écart entre sa propre mesure et la valeur considérée comme « normale » ou comme étant l'objectif fixé ;
- ▶ permettre de réagir : il a un rôle d'alerte et doit permettre de détecter les éléments qui peuvent provoquer des dysfonctionnements pour effectuer ensuite des actions correctrices et suivre leurs évolutions.

Selon la norme AFNOR (FDX50-171), un indicateur est « une information choisie, associée à un critère, destinée à en observer les évolutions à intervalles définis ».

QU'EST-CE QUE DE « BONS » INDICATEURS ?

- ▶ ils sont en nombre limité ;
- ▶ ils sont simples, facile à mettre en place et à mesurer ;
- ▶ ils sont pertinents ;
- ▶ ils ont une fréquence significative au regard de ce qu'ils mesurent ;
- ▶ ils sont compréhensibles par tous leurs utilisateurs ;
- ▶ des personnes précises sont chargées de les mesurer et d'alerter ;
- ▶ ils sont utilisés pour aider à la prise de décision.

POURQUOI METTRE EN PLACE DES INDICATEURS RH ?

- ▶ rendre compte à l'ensemble des responsables ;
- ▶ piloter l'activité de la fonction RH ;
- ▶ communiquer sur la politique de GRH de l'établissement auprès de l'ensemble des personnels (le bilan social en version intégrale ou synthétique est actuellement fréquemment utilisé dans cet optique) ;
- ▶ pour aider à l'élaboration du projet d'établissement, pour négocier dans le cadre du contrat quadriennal et pour suivre ce même contrat.

3.2.2 La construction d'un tableau de bord

La définition des indicateurs constitutifs d'un tableau de bord se déroule en 5 étapes. La construction d'un tableau de bord s'effectue en groupe de travail constitué de manière ad hoc en fonction du domaine concerné : les acteurs principaux de la fonction RH (vice-président RH ou moyens ou du conseil d'administration, secrétaire général et SGA-DRH ou DRH selon les établissements) sont toujours pilotes en fonction des populations concernées et des sujets et peuvent s'adjoindre à eux des directeurs ou des responsables de composantes, des chefs de service, des chargés de mission. Il est conseillé que le service informatique soit représenté pour les aspects plus techniques liés à la collecte de données qui se poseront, plus particulièrement, à la fin du processus de construction du tableau de bord.

Selon la norme AFNOR (FDX50-171), un tableau de bord est « un outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs ».

- ▶ 1^{ère} étape : en groupe de travail, partir des objectifs et les décliner en différentes phases et actions (processus).
- ▶ 2^{ème} étape : proposer un maximum d'indicateurs sur chacun des objectifs et actions.
- ▶ 3^{ème} étape : approfondir et compléter la liste d'indicateurs et se posant la question « quels autres indicateurs peuvent être induits par les premiers ? ».
- ▶ 4^{ème} étape : choisir les indicateurs pertinents à retenir à partir de critères tels que :
 - le niveau d'adéquation avec l'objectif de mesure ;
 - la facilité d'obtention ;
 - la fiabilité des données ;
 - ...

Ensuite il est possible de pondérer les critères pour effectuer le choix définitif.

- ▶ 5^{ème} étape : définir précisément chaque indicateur (fiche de qualification) :
 - Ce qu'il est censé mesurer :
 - la nature de la mesure,
 - le destinataire de la mesure,
 - l'objet mesuré,
 - la périodicité.
 - Comment l'indicateur est mesuré :
 - les modalités de calcul,
 - l'origine des données,
 - la date d'observation,
 - Comment l'indicateur est représenté :
 - type de graphique (histogramme, etc.),
 - symboles ou pictogrammes utilisés,
 - couleurs.

► Le tableau ci-après peut servir de support à ce travail :

OBJECTIFS	INDICATEURS POSSIBLES	COMMENTAIRES/PLANS D' ACTIONS
Objectif 1	Indicateur 1 Indicateur 2 ...	
Objectif 2	Indicateur 1 Indicateur 2 ...	
Objectif 3	Indicateur 1 Indicateur 2 ...	

Exemple :

OBJECTIF	INDICATEURS POSSIBLES	COMMENTAIRES/PLANS D' ACTIONS
Sensibiliser les responsables de composantes et les chefs de service à la formation professionnelle	Coût : ► Coût moyen annuel de formation par agent, par service	Faire les ajustements entre les services.
	Quantitatifs : ► Nombre d'heures de formation par agent, par service, par an ► Nombre d'heures de formation réalisées dans le cadre du DIF ► Nombre d'heures de formation suivies/ nombre d'heures de formation prévues ► Nombre de formations acceptées/ nombre de formation refusées	Réunion d'information sur DIF auprès des responsables de composantes et les chefs de service à la formation professionnelle.
	Qualitatifs : ► Taux de nouvelles compétences acquises ► Nombre de formations qualifiantes ► Type de formation par salarié (cœur de métier/hors du cœur de métier)	Mise en place de périodes de professionnalisation, de bilans de compétences, du passeport formation.

Exemple de fiche de qualification d'indicateurs

FICHE DE QUALIFICATION D'INDICATEUR	
Service responsable :	
Intitulé de l'indicateur	
Code de l'indicateur (et éventuellement n° d'indicateur contractuel et/ou PAP correspondant)	
Utilisation (contrat ou pilotage interne) et par qui	
Formule de calcul en précisant les champs informatiques des données utilisées	
Dates d'observation	
Source(s) d'information (collecte)	
Traitement de la source au tableau de bord	
Forme du tableau de bord (support) et fréquence de production	
Lié à quels indicateurs aval et amont	
Amont (moyens mis en œuvre) :	
Aval (impacts) :	
Commentaires	

Source : « formation méthodologique pilotage », Amue

Le tableau de bord doit amener la fonction RH à mettre en place un **plan d'actions** qui servira à préciser les étapes à suivre pour avoir des améliorations et atteindre le niveau souhaité selon l'objectif initial.

Exemple d'un plan d'action

Objectif	Action	Indicateurs/ mesure	Étapes	Responsable	Délai/ échéance	Priorité
Développer les compétences au sein de l'établissement	Mettre en place les entretiens professionnels	20 % des responsables effectuent des entretiens : 100 % souhaités	Formation des responsables	Responsable formation et DRH	Semaine 40	1
			Formation des évalués	Responsable formation et DRH	Semaine 41	1
			Début des entretiens	Responsables et DRH	Semaine 44	2
			Fin des entretiens	Responsables	Semaine 48	2

Annexe 1

Référentiel de l'emploi de SGEPEs⁵⁷

Il s'agit de la fiche du référentiel de la direction de l'encadrement du MESR mis en ligne sur le site www.education.gouv.fr.

(Référentiel SGEPEs/ 09/2002/mise en ligne MJENR/DE A3/10/2003)

Ce référentiel relatif à la fonction de secrétaire général d'établissement public d'enseignement supérieur ne constitue pas un cadre de référence contraignant ou réglementaire. Il vise simplement à préciser les caractéristiques de l'emploi de SGEPEs, les missions de cette liste, effectivement prises en charge, pouvant varier d'un établissement à l'autre :

- ▶ Les missions du SGEPEs.
- ▶ Les domaines d'activités.
- ▶ Les compétences.

4. Les missions du secrétaire général d'établissement public d'enseignement supérieur

Sous l'autorité du président d'université ou du directeur d'établissement public d'enseignement supérieur, le secrétaire général est chargé de la gestion de l'établissement.

La fonction de secrétaire général est une fonction d'interface entre des élus qui ont une légitimité politique et des services qui ont une compétence technique et administrative.

À ce titre, le secrétaire général :

- ▶ participe à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique d'établissement, veille à son application opérationnelle, et exerce une fonction de conseil auprès du président ;
- ▶ est responsable de l'ensemble des services administratifs et techniques qu'il coordonne, organise et modernise. Il anime l'équipe administrative et encadre les personnels IATOS ;
- ▶ synthétise les données juridiques et techniques nécessaires à la mise en place de la politique d'établissement. Il est amené par ailleurs à animer et à participer à de nombreuses instances (conseils, commissions,...) et à entretenir de multiples relations internes ou externes à l'établissement.

Il appartient à chaque président, dans le cadre de l'autonomie de son établissement, et à travers le profil de poste de recrutement, de préciser le positionnement du secrétaire général au sein de ou par rapport à l'équipe de direction.

Le secrétaire général exerce ces fonctions en lien étroit avec les vice-présidents, les directeurs adjoints, les chargés de missions et autres élus.

57 Cf. à l'adresse suivante : <http://www.education.gouv.fr/cid1148/secretaire-general-d-etablissement-public-d-enseignement-superieur-s.g.e.p.e.s.html>

5. Les domaines d'activités du SGEPEs

La liste de domaines d'activités proposée ci-dessous est indicative. Elle synthétise, sans souci de hiérarchisation, les deux domaines correspondant aux activités généralement exercées par les secrétaires généraux d'établissement public d'enseignement supérieur.

Le SGEPEs participe, sous l'autorité du président et dans le cadre des orientations qui lui sont données, à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet d'établissement, des contrats et à la gestion de l'établissement.

Il doit notamment :

5.1 Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique de l'établissement

- ▶ Prendre en charge et piloter, dans le cadre de la politique et du projet de l'établissement, les actions innovantes d'amélioration et de modernisation de la gestion.
- ▶ Synthétiser les données nécessaires à la prise de décision par l'exécutif.
- ▶ Veiller au respect des procédures et des calendriers.
- ▶ Assurer la gestion des instances de l'établissement en participant à l'élaboration de l'ordre du jour des conseils, en veillant à l'instruction et à la préparation des dossiers et en assurant l'exécution des décisions prises.
- ▶ Participer à la préparation et à l'exécution des contrats, de type contrat Etat/région, contrats avec les organismes de recherche ou avec d'autres partenaires...
- ▶ Jouer un rôle d'interface administrative avec les personnalités extérieures et les partenaires de l'établissement.
- ▶ Assurer l'organisation dans le respect des textes législatifs et réglementaires des élections universitaires.
- ▶ Assurer une fonction de conseil juridique dans les domaines d'activités de l'établissement (questions statutaires, contrats et conventions, activités de valorisation, marchés publics,...).

5.2 Gérer l'établissement

Dans le domaine du management et de la gestion des ressources humaines

- ▶ Assurer la gestion prévisionnelle des emplois, notamment IATOS, en liaison avec la politique de l'établissement.
- ▶ Assurer la gestion des ressources humaines IATOS en :
 - organisant et en participant aux concours de recrutement ;
 - élaborant et en mettant en place le plan de formation continue ;
 - élaborant le bilan social de l'établissement et le bilan d'activités des services et des personnels ;
 - mettant en place une évaluation des personnels de l'établissement ;
 - participant à l'élaboration de l'ordre du jour des commissions paritaires de l'établissement, en en assurant le cas échéant la présidence et en veillant à l'exécution des décisions prises ;

- ▶ Assurer l'organisation et le suivi du comité hygiène et sécurité.
- ▶ Participer à la gestion des enseignants-chercheurs et enseignants de l'établissement.

Dans le domaine de la gestion des enseignements, de la scolarité et des étudiants

- ▶ Être responsable de la gestion administrative et pédagogique des étudiants, de la préinscription jusqu'à la délivrance du diplôme, qu'il s'agisse de formation initiale ou continue.
- ▶ Assurer le respect des procédures d'habilitation des diplômés ainsi que la gestion des charges d'enseignement et des heures complémentaires.
- ▶ Participer à la gestion de la vie étudiante, en liaison avec les associations et organisations représentatives, à travers les aides sociales, la culture et le sport universitaire, les locaux étudiants.
- ▶ Participer à la politique de relations internationales de l'établissement à travers la gestion de l'université et des étudiants.

Dans le domaine de la gestion des finances

- ▶ Organiser et animer la fonction financière de l'établissement en participant à l'élaboration et au suivi d'exécution du budget et en analysant l'ensemble des données budgétaires.

Dans le domaine de la gestion patrimoniale

- ▶ Assurer et coordonner la gestion patrimoniale de l'établissement, notamment en matière de construction, de maintenance et de sécurité.

Dans le domaine de la recherche et de sa valorisation

- ▶ Faciliter la gestion matérielle des unités de recherche ainsi que leurs relations avec les organismes de recherche.
- ▶ Organiser, avec le responsable chargé du domaine (recherche et/ou relations avec les entreprises), la gestion juridique et économique des contrats de recherche, de valorisation et de prestation au sein du secteur d'activités industrielles et commerciales de l'université, ainsi que les relations de ce secteur avec le reste de l'établissement.

6. Les compétences du secrétaire général d'établissement public d'enseignement supérieur

- ▶ Pouvoir se situer dans le système particulier de l'enseignement supérieur, dans son contexte politique, économique et social tant au plan local, national qu'international et savoir travailler étroitement avec les équipes d'élus.
- ▶ Posséder les qualités managériales nécessaires lui permettant de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique de l'établissement : faculté d'encadrement, autorité, initiative, grand sens de l'écoute de l'institution dans le respect des acteurs, force de conviction, ...
- ▶ Savoir intégrer les attentes des usagers - étudiants, personnels - afin d'assurer un fonctionnement optimal de l'institution.
- ▶ Savoir organiser les services pour assurer l'efficacité de l'action de l'établissement.
- ▶ Savoir donner du sens au travail des collaborateurs en faisant partager et en traduisant en objectifs à court et moyen termes la politique d'établissement définie par le président.

- ▶ Avoir une forte capacité à promouvoir une culture de gestion et d'évaluation, et à conduire un projet en fonction des enjeux propres de chaque établissement.
- ▶ Avoir des capacités d'analyse et de synthèse lui permettant de déléguer et d'exercer un contrôle approprié à toutes les étapes du processus de gestion.
- ▶ Savoir négocier avec les partenaires institutionnels de l'établissement.
- ▶ Avoir de fortes compétences techniques, juridiques et financières - administration, budget, gestion des ressources humaines, sécurité, marchés publics - lui permettant d'être un référent, notamment pour le fonctionnement des instances statutaires.

Annexe 2

Référentiel métier du DRH

Référentiel métier des personnels d'encadrement des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche

Responsable des ressources humaines

(Sous-direction de la gestion prévisionnelle et des missions de l'encadrement - Bureau de la formation DE A3 22 juillet 2003).

1. Les missions du responsable des ressources humaines d'un établissement public d'enseignement supérieur et de recherche

Le responsable des ressources humaines est chargé de la gestion des emplois, des personnels et des compétences, dans le cadre du projet d'établissement et de la réglementation en vigueur. Sa mission porte sur la gestion de l'ensemble des personnels, administratifs, techniques, enseignants et enseignants chercheurs titulaires et contractuels.

Il travaille sous l'autorité du Président de son établissement et du Secrétaire général.

Le responsable des ressources humaines exerce des fonctions de gestion et d'animation d'un service administratif, d'information aux différentes catégories de personnel, de communication avec leurs représentants, de relation avec les élus et les différents responsables de services et composantes, de dialogue avec les instances.

Le responsable des ressources humaines exerce ces fonctions en liaison avec les différents partenaires et administrations des secteurs publics et privés.

Dans le cadre des orientations qui lui sont données, le directeur des ressources humaines :

- ▶ élabore et propose à l'équipe de direction une politique de ressources humaines ;
- ▶ participe à la définition des conditions d'application de cette politique ;
- ▶ pilote la gestion des relations et des ressources humaines au sein de son établissement ;
- ▶ prend part à la conduite des relations sociales dans l'établissement.

1.1 Evolution du métier

La gestion des ressources humaines est soumise à une obligation de modernisation rapide. Le responsable d'un service de GRH doit être en mesure d'anticiper et accompagner le changement, qu'il s'agisse de l'impact de la déconcentration et des conséquences de la LOLF dans la gestion des emplois ou de la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC). Les objectifs de formation tout au long de la vie et l'adaptation à la VAE accroissent de manière significative ses missions.

2. Les domaines d'activités du responsable des ressources humaines d'un établissement public d'enseignement supérieur et de recherche

2.1 Piloter

- ▶ Participer à l'élaboration d'une politique de gestion de personnel et de développement des ressources humaines, selon les priorités définies dans le projet d'établissement.
- ▶ Proposer des instruments de gestion de ressources humaines adaptés au développement de cette politique.
- ▶ Conseiller l'équipe de direction en matière de RH et mettre à sa disposition les tableaux de bord et éléments d'aide à la prise de décision, en particulier dans le cadre de l'élaboration et du suivi du volet GRH du contrat quadriennal et dans la perspective de la mise en place du budget global.
- ▶ Proposer et mettre en œuvre une politique indemnitaire.
- ▶ Proposer et mettre en œuvre une politique d'action sociale.
- ▶ Piloter les enquêtes, études et statistiques dans le domaine des ressources humaines.
- ▶ Participer au suivi des relations et négociations avec les représentants des personnels.

2.2 Gérer

Manager et diriger un service de ressources humaines

- ▶ Organiser, animer et coordonner les services chargés de la gestion de personnels aux niveaux central et décentralisé.
- ▶ Organiser des entretiens annuels d'activités et en analyser les résultats.
- ▶ Définir et gérer les ressources du service pour atteindre les objectifs.
- ▶ Faire partager et adhérer l'ensemble du service RH à des objectifs communs.
- ▶ Informer et former les personnels du service.

Garantir la qualité des activités du service

- ▶ Dans le domaine du contrôle de gestion de l'activité ressources humaines de l'établissement.
- ▶ Dans le domaine de la maîtrise d'ouvrage du volet RH du système d'information de l'établissement.
- ▶ Dans les processus de modernisation des procédures s'appuyant sur les nouvelles technologies (intranet RH).
- ▶ Dans la mise en œuvre des dispositifs de gestion qualitative des ressources humaines.
- ▶ Dans la mise en œuvre des outils de GRH.

Préparer les travaux de la Commission paritaire d'établissement (CPE), préparer et le cas échéant animer des commissions diverses en matière de ressources humaines.

2.3 Diffuser la culture RH au sein de l'établissement

- ▶ Informer, assister les responsables de services et d'unités sur les orientations de la politique des personnels, et sur les dispositions dont la gestion leur incombe directement.
- ▶ Expliquer et faire adhérer les services et composantes à la culture RH de l'établissement.
- ▶ Établir des relations fonctionnelles avec les services académiques et ministériels.
- ▶ Nouer des relations avec les partenaires institutionnels au niveau régional et local les instances de recrutement.
- ▶ Élaborer les éléments de communication RH de l'établissement.

2.4 Être acteur de la vie de l'établissement

- ▶ Participer à la vie de l'établissement et être acteur de son développement.
- ▶ Inscrire son action dans le contexte international et européen.
- ▶ Entretenir des relations fonctionnelles et de dialogue avec les organes de direction, responsables de composantes, les autres services de l'établissement.
- ▶ Participer au dispositif de communication interne et externe.

3. Les compétences du responsable des ressources humaines d'un établissement public d'enseignement supérieur et de recherche

3.1 Compétences juridiques et budgétaires

CONNAISSANCES

- ▶ Maîtriser la réglementation, les procédures, et les méthodes de gestion des ressources humaines.
- ▶ Posséder de solides connaissances dans le domaine juridique (droit de la fonction publique, droit du travail, ...) ; maîtriser la réglementation sous toutes ses formes ; bien connaître l'organisation des structures administratives de l'éducation nationale ; connaître les statuts.
- ▶ Connaître la réglementation relative à la formation permanente des personnels.
- ▶ Connaître les principes fondamentaux de la LOLF et du contrôle de gestion.

3.2 Compétences financières et de contrôle de gestion

CONNAISSANCES

- ▶ Avoir de solides connaissances de gestion financière.

SAVOIR-FAIRE

- ▶ Savoir analyser les documents budgétaires et assurer la responsabilité des opérations de gestion financière confiées à son service.

- ▶ Savoir participer à la mise en œuvre des outils de pilotage et de contrôle de gestion de l'activité "ressources humaines".

3.3 Compétences informatiques

CONNAISSANCES

- ▶ Posséder une bonne connaissance de l'environnement informatique de gestion RH et de communication internet et intranet, et des logiciels courants utilisés en gestion des ressources humaines.
- ▶ Connaître les enjeux des systèmes d'information et les missions de la maîtrise d'ouvrage d'un système d'information.
- ▶ Assurer la maîtrise d'ouvrage du volet RH du système d'information de l'établissement.

SAVOIR-FAIRE

- ▶ Maîtriser les principaux outils bureautiques et internet.
- ▶ Comprendre les cahiers des charges de développement d'un système d'information.

3.4 Compétences managériales

SAVOIR-ETRE

- ▶ Avoir d'excellentes capacités d'écoute et une réelle aptitude au dialogue.
- ▶ Posséder une grande capacité d'analyse et de synthèse afin de conseiller utilement les équipes de direction.

SAVOIR-FAIRE

- ▶ Savoir organiser encadrer et animer un service de relations humaines.
- ▶ Savoir former et informer son personnel, et présenter les textes réglementaires en vue de leur application.
- ▶ Savoir déléguer.
- ▶ Savoir évaluer des résultats de manière rigoureuse et exhaustive.
- ▶ Savoir gérer des conflits.
- ▶ Savoir instaurer et développer autour de soi une culture de dialogue social en particulier avec les représentants des personnels.
- ▶ Savoir participer à la dynamique collective de l'établissement.
- ▶ Savoir maîtriser le dialogue social.

3.5 Compétences de gestion de projet et d'accompagnement du changement

CONNAISSANCES

- ▶ Connaître les grandes orientations de l'État et du Ministère en termes de GRH.

SAVOIR-FAIRE

- ▶ Savoir prendre des initiatives pour le lancement de nouveaux projets, de nouvelles pratiques professionnelles.
- ▶ Savoir analyser les besoins de formation au sein de son équipe et de l'établissement.
- ▶ Savoir prendre la mesure des différentes innovations en termes d'organisation.
- ▶ Savoir prendre en compte les aléas, les évènements internes et externes.

3.6 COMPETENCES « METIER » GRH**CONNAISSANCES**

- ▶ Connaître les techniques d'analyse fonctionnelle, et les méthodes de sociologie des organisations.
- ▶ Connaître les processus et procédures de gestion.
- ▶ Connaître les emplois, les métiers et les qualifications des personnels.
- ▶ Connaître les dispositifs relatifs à la GPEEC, à la VAE.
- ▶ Connaître les techniques relatives à la formation permanente des personnels (analyse des besoins, évaluation, vae, ingénierie de formation...).

SAVOIR-FAIRE

- ▶ Savoir utiliser les techniques d'analyse fonctionnelle, et les méthodes de sociologie des organisations.
- ▶ Être capable de connaître et de suivre l'évolution des métiers clés et des métiers sensibles.
- ▶ Savoir déterminer les besoins réels en termes de métiers et d'emplois, et élaborer les scénarii en prenant en compte divers paramètres évolutifs (métiers, organisation du travail, modalités de recrutement, démographie, et départs en retraite, pyramide des âges, etc.).
- ▶ Savoir proposer et mettre en œuvre la politique indemnitaire de l'établissement.
- ▶ Savoir expliquer les processus et procédures de gestion des ressources humaines.
- ▶ Savoir identifier les besoins de l'établissement et les aspirations des personnels.

3.7 CONNAISSANCE DE L'ORGANISATION DE L'ÉTAT ET DU DOMAINE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE DANS SON ENVIRONNEMENT**CONNAISSANCES**

- ▶ Connaître les fondements administratifs, juridiques et financiers de l'État.
- ▶ Connaître les fondements administratifs et le fonctionnement du système de l'éducation et de la recherche et plus particulièrement des EPSCP et leur environnement.
- ▶ Connaître les enjeux et les orientations de la politique de l'enseignement supérieur et de la recherche et leurs évolutions.
- ▶ Connaître l'organisation et les circuits de décision dans les établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche.
- ▶ Connaître le contexte syndical et les différents courants d'opinion.

SAVOIR FAIRE

- ▶ Savoir mesurer l'impact des évolutions de la politique de l'enseignement supérieur et de la recherche sur l'organisation et les dispositifs d'un service de RH.
- ▶ Comprendre les objectifs et caractéristiques des différentes composantes et services de l'établissement, en lien avec les éléments du pilotage des ressources humaines.

4. Les activités d'un service de ressources humaines d'un établissement public d'enseignement supérieur et de recherche

Cette liste est indicative des activités qu'un service de ressources humaines peut développer selon les particularités et l'organisation de l'établissement. Elle ne saurait être ni exhaustive, ni limitative.

4.1 Dans le domaine de la maîtrise d'ouvrage d'un système d'information

- ▶ Assurer la maîtrise d'ouvrage du volet RH du système d'information de l'établissement.
- ▶ Veiller à l'implantation et la bonne utilisation des produits d'informatique de gestion des ressources humaines, de la paie, et des validations et retraites, au sein de l'établissement.

4.2 Dans le domaine de la gestion qualitative des ressources humaines

- ▶ Développer et mettre en place des outils de gestion des ressources humaines (entretiens, analyse de fonctions, démarche de projet, ...), et conduire les projets en vue de leur réalisation.
- ▶ Assurer le bon déroulement et le suivi des carrières des agents, avec le souci constant de la meilleure adéquation poste/personne, et de la reconnaissance des qualifications professionnelles.
- ▶ Piloter les procédures d'évaluation individuelle (gestion des entretiens et documents d'évaluation) et de notation.
- ▶ Préparer le plan de formation des personnels, les bilans de formation, en fonction de l'analyse des besoins de formation, et organiser les préparations en cours ; mettre en place un dispositif interne destiné à permettre les validations d'acquis d'expérience et le développement de la formation diplômante des personnels.
- ▶ Mettre en œuvre ou participer à la mise en œuvre d'un bilan social des personnels IATOS et enseignants-chercheurs.
- ▶ Participer à l'organisation des travaux de la commission technique paritaire d'établissement et des différentes instances en matière de RH.
- ▶ Veiller à l'accueil et à l'information des nouveaux personnels : concevoir et mettre en œuvre des dispositifs d'intégration dans la structure.
- ▶ Mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et compétences : tenir à jour une cartographie de la nature des postes de l'établissement, en les rattachant à un emploi-type, et en prévoyant leur évolution (enrichissement, transformation, disparition).
- ▶ Élaborer les éléments du pilotage des ressources humaines : analyse des taux d'encadrement par fonction ; prévision des emplois...

4.3 Dans le domaine de la gestion administrative des ressources humaines

- ▶ Coordonner et contrôler l'ensemble des actes administratifs de gestion individuelle et collective (arrêtés, documents préparatoires aux commissions, comptes-rendus des délibérations, documents de liaison pour la paie,...).
- ▶ Suivre l'évolution de la réglementation et des procédures relatives aux emplois et aux personnels, mesurer leur impact, prévoir et gérer les adaptations.
- ▶ Organiser les opérations de recrutement des personnels (concours, examens professionnels, etc.).
- ▶ Contrôler la gestion des traitements.
- ▶ Assurer le suivi des régimes indemnitaires (propositions de scénarios de répartition, liquidation...).
- ▶ Veiller au bon déroulement des opérations de pré-liquidation de la paie État, d'ordonnancement et de liquidation de la paie des personnels sur budget de l'établissement.
- ▶ Déterminer le calcul du potentiel d'encadrement en enseignants de l'établissement, en vue de la répartition annuelle des moyens en heures complémentaires d'enseignement.

***Emploi-type de référents : BAP Gestion Scientifique et Technique
(EPSCP) (I) Ressources humaines - IR (Référents)
Responsable de la gestion des ressources humaines***

1. Mission

Le responsable de la gestion des ressources humaines définit et propose une politique de ressources humaines adaptée à la stratégie et au projet de l'établissement. Il en contrôle la mise en œuvre et en évalue les résultats. Son activité embrasse le cadre conceptuel de la gestion des personnels et des compétences, qui s'appuie lui-même sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la formation des personnels.

2. Activités principales

- ▶ Élaborer, pour sa structure d'intervention, une politique de gestion de personnel et de développement des ressources humaines en fonction des objectifs pédagogiques et de recherche du contrat quadriennal.
- ▶ Développement des ressources humaines en fonction des objectifs pédagogiques et de recherche du contrat quadriennal.
- ▶ Développer et mettre en place des outils de gestion ressources humaines (entretiens, analyse de fonctions, démarche de projet, etc.).
- ▶ Participer, en liaison avec les instances délibérantes et consultatives de l'établissement à la définition de la politique de l'établissement et conseiller l'équipe de direction.
- ▶ Organiser les concours de recrutement des personnels et les examens professionnels.
- ▶ Assurer le bon déroulement et le suivi des carrières des agents par la reconnaissance des qualifications professionnelles.
- ▶ Promouvoir l'adéquation des compétences à l'emploi.
- ▶ Tenir à jour une cartographie de la nature des postes de l'établissement en les rattachant à un emploi-type et en prévoyant leur évolution (enrichissement, transformation, disparition).
- ▶ Piloter les enquêtes, études et statistiques ciblées en utilisant des logiciels adaptés.
- ▶ Préparer et suivre les travaux des commissions administratives paritaires, commission paritaire d'établissement et commissions diverses.
- ▶ Assurer le suivi des relations et négociations avec les représentants des personnels.
- ▶ Informer, assister les responsables de service et d'unités sur les orientations de la politique des personnels.
- ▶ Suivre l'évolution de la réglementation et des procédures relatives aux emplois et aux statuts des personnels.

3. Compétences principales

- ▶ Maîtriser les techniques d'organisation et méthodes, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines.
- ▶ Maîtriser les techniques d'encadrement :– savoir coordonner et motiver une équipe;– savoir animer un réseau ;– savoir former et informer son personnel ;– savoir déléguer ;– savoir évaluer des résultats de manière rigoureuse et exhaustive ;– savoir gérer les conflits.
- ▶ Connaître les techniques d'analyse fonctionnelle et les méthodes de sociologie des organisations.
- ▶ Connaître les emplois, les métiers, les emplois-types, les qualifications des personnels.
- ▶ Savoir déterminer les besoins locaux en emplois-types, à partir de scénarios prenant en compte divers paramètres évolutifs (métiers, organisation du travail, degré d'attractivité du service public dans une période donnée, départs à la retraite, démographie, pyramides de classes d'âges, etc.).
- ▶ Maîtriser la réglementation sous toutes ses formes.
- ▶ Posséder une bonne culture juridique et administrative.
- ▶ Savoir lire le budget de son service et en assurer le suivi.
- ▶ Maîtriser totalement la connaissance des structures administratives de l'Education nationale (administration centrale, services déconcentrés, EPSCP).
- ▶ Savoir organiser une bonne circulation de l'information auprès des divers interlocuteurs pour créer un climat propice aux échanges et dialogue social.
- ▶ Posséder une bonne connaissance de l'environnement informatique et de l'outil bureautique.
- ▶ Savoir instaurer et développer autour de soi une culture du dialogue social.

4. Environnement professionnel

Lieu d'exercice

Cette activité s'exerce au sein des services généraux de l'établissement ou dans un service de gestion des ressources humaines.

5. Diplôme réglementaire exigé

Pour le recrutement externe : Doctorat.

6. Formations et expérience professionnelle souhaitables

Management, gestion...

CHAPITRE 4

Le rôle des instances dans la gestion des ressources humaines

La mise en œuvre des nouvelles compétences en matière de ressources humaines dans le cadre de la LRU ne peut réussir sans concertation et adhésion de l'ensemble des acteurs et des personnels de l'établissement. Cela passe notamment par l'instauration et la pratique d'un dialogue social interne à l'établissement qui s'exerce via des organes statutaires et des instances paritaires.

Au sein des établissements d'enseignement supérieur, il s'agit :

- ▶ du Conseil d'Administration (CA) et du Conseil Scientifique(CS) ;
- ▶ du Comité Technique Paritaire (CTP), de la Commission Paritaire d'Etablissement (CPE) et de la Commission Consultative Paritaire (CCP) ;
- ▶ du comité de sélection (CdS).

Ces conseils et instances :

- ▶ participent à l'élaboration de la politique de l'établissement en matière de ressources humaines par leurs délibérations ;
- ▶ sont également consultés notamment lors d'actes de gestion de carrière, en émettant des avis ou des vœux.

A ce titre, la LRU renforce la volonté de dialogue social au sein des établissements publics d'enseignement supérieur puisque l'article 16 de la loi a créé une nouvelle instance de dialogue social au sein des établissements d'enseignement supérieur : le comité technique paritaire.

1. Le comité technique paritaire (CTP)

L'article 16 de la LRU insère dans le code de l'éducation l'article L .951-1-1 relatif au comité technique paritaire et a modifié en conséquence les compétences de la commission paritaire d'établissement. Le CTP des EPSCP reprend les dispositions du décret n°82-452 du 28 mai 1982 relatif au CTP des administrations et établissements publics de l'Etat.

Comme son nom l'indique, le CTP des EPSCP est composé paritaire c'est à dire d'un nombre égal de représentants titulaires de l'administration et des personnels et d'un nombre au plus égal de suppléants. Le CTP est créé par délibération du conseil d'administration qui en fixe également le nombre (maximum de 20 représentants titulaires).

Il est présidé par le président ou le directeur de l'établissement de l'enseignement supérieur.

Cette instance paritaire permet d'associer pour la première fois l'ensemble des personnels de l'établissement, à la fois personnels enseignants-chercheurs et enseignants et BIATOSS, titulaires et contractuels, à toutes les réflexions touchant les ressources humaines. Toutes les personnes qui exercent une activité dans les locaux de l'établissement sont concernées par les avis du CTP.

Le CTP donne son avis sur le projet d'établissement, son organisation interne et aussi sur tous les aspects de la gestion interne des ressources humaines :

- ▶ la politique de gestion des ressources humaines de l'établissement ;
- ▶ l'organisation générale des services et à leur fonctionnement (règles relatives à l'aménagement et à la réduction du temps de travail, etc.) ;
- ▶ les problèmes relatifs au recrutement des personnels et les projets de statut particuliers (conditions générales de recrutement y compris des personnels contractuels) ;
- ▶ un bilan de la politique social de l'établissement lui est présenté chaque année.

Cependant, d'autres instances de l'établissement interviennent dans la gestion des personnels que se soit pour les personnels BIATOSS ou les enseignants-chercheurs.

2. Le rôle des instances dans la gestion des personnels enseignants-chercheurs

Plusieurs instances interviennent dans la gestion des personnels enseignants-chercheurs à la fois au plan national et au plan local. Sur le plan national, le CNU est une instance majeure de décision.

Au sein des établissements publics d'enseignement supérieur, les instances de gestion sont le CA, le CS et les comités de sélection (anciennes commissions de spécialistes) dont le rôle est détaillé partie 3, chapitre 1 de ce document.

2.1 Le conseil d'administration (CA)

Présidé par le président ou le directeur de l'établissement, le CA voit dans le cadre de la LRU, son rôle renforcé auprès des personnels enseignants allant au delà d'une simple consultation ou délibération pour les actes de gestion de carrière.

Ainsi, l'article 19 de la LRU portant dispositions applicables aux universités bénéficiant de responsabilités et compétences élargies (RCE), énonce que le CA définit les principes généraux de répartition des obligations de service des personnels enseignants et de recherche entre les activités d'enseignement, de recherche et les autres missions qui peuvent être confiées à ces personnels.

Il peut également créer des dispositifs d'intéressement permettant d'améliorer la rémunération des personnels et donc des enseignants-chercheurs.

De même en est-il de la répartition des emplois qu'il fixe sur proposition du président et dans le respect des priorités nationales (article 7 de la LRU). Le CA arrête la liste définitive des demandes de créations et de vacances d'emplois.

Il intervient également à différents moments de la gestion des carrières.

- ▶ Recrutement : réuni en formation restreinte aux enseignants-chercheurs d'un rang au moins égal à celui du poste à pourvoir, il propose, à partir de l'avis émis par le comité de sélection, le nom du candidat ou une liste de candidats classés par ordre de mérite : considéré alors comme jury, il peut modifier l'ordre de la liste établie par le comité de sélection. Ce nom ou cette liste est communiqué par le président, qui alors ne peut plus la modifier, au ministère. (cf. partie 3, chapitre 1).

- ▶ Avancement PR, MCF, PU-PH, MCU-PH⁵⁸ : le CA, réuni en formation restreinte, établit sur les candidatures :
 - des propositions dans la limite des promotions offertes à l'établissement, toutes disciplines confondues (voie 1) ;
 - des avis : voie 3 et voie 2 (avis transmis au CNU qui établit alors des propositions).

- ▶ Primes : l'article 19 de la LRU énonce que le CA définit les règles générales d'attribution des primes : prime de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), prime de responsabilité pédagogique (PRP), prime d'encadrement doctoral et de recherche (PEDR), prime d'administration (PA), prime de charges administratives (PCA).

- ▶ Le CA donne également son avis pour les mutations et détachements des enseignants-chercheurs, les demandes de délégation et décide de l'attribution du titre de professeur émérite.

2.2 Le conseil scientifique (CS)

Il est toujours consulté sur la qualification à donner aux emplois d'enseignants-chercheurs vacants ou demandés en création.

L'article 8 de la LRU renforce également le rôle du CS auprès des enseignants-chercheurs puisqu'il énonce que dans le respect des dispositions statutaires applicables aux enseignants-chercheurs, le CS en formation restreinte aux enseignants-chercheurs, donne un avis sur :

- ▶ les mutations des enseignants-chercheurs ;
- ▶ l'intégration des fonctionnaires des autres corps dans le corps des enseignants-chercheurs ;
- ▶ la titularisation des MCF stagiaires ;
- ▶ le recrutement ou renouvellement des ATER.

Enfin, l'article 19 de la LRU précise que la prime d'encadrement doctoral et de recherche est accordée après avis du CS.

Ces avis sont toujours sollicités en matière de :

- ▶ congé pour recherches ou conversion thématiques : après avis du président ou directeur d'établissement, le CS examine les demandes faites au titre de l'établissement, propose les candidatures, fixe la durée du congé ;
- ▶ éméritat : en formation restreinte, il propose au CA les professeurs pouvant recevoir le titre de professeur émérite.

2.3 Les comités de sélection (CdS)

Par application de l'article 18 du décret n° 2008-333 du 10 avril 2008 relatif aux comités de sélection, les commissions de spécialistes sont abrogées à compter du 11 août 2008 et remplacées par les comités de sélection.

Ces comités ont donc pour vocation d'examiner les candidatures des personnes qualifiées pour le recrutement des enseignants-chercheurs en émettant un avis motivé sur chaque candidat ou en établissant une liste de candidats qui seront transmis au CA.

⁵⁸ Par application des articles 40 et 56 du décret n° 2008-308 du 2 avril 2008 modifiant le décret n° 84-431 du 6 juin 1984.

Le rôle des comités de sélection est exposé dans la partie 3, chapitre 1 du document qui traite du recrutement.

3. Le rôle des instances dans la gestion des personnels BIATOSS titulaires

3.1 Le conseil d'administration (CA)

Organe statutaire dont la composition a été resserrée de 20 à 30 membres, le CA dispose de responsabilités en matière de gestion des ressources humaines puisque l'article 7, 5° de la LRU énonce « *il fixe, sur proposition du président et dans le respect des priorités nationales, la répartition des emplois qui lui sont alloués par les ministres compétents* ». Cette répartition implique que le CA se prononce sur les demandes de créations, de transformations et de vacances d'emplois. Cette répartition est proposée par le président et doit s'effectuer dans le cadre du respect des plafonds d'emplois (cf. partie 2, chapitre 1).

Si le CA répartit les emplois, le président affecte les personnels, affectation pour laquelle il peut exercer un « droit de veto »⁵⁹.

Pour les universités bénéficiant des compétences élargies et dans le délai de 5 ans pour tous les EPSCP, le CA peut également créer des dispositifs d'intéressement permettant d'améliorer la rémunération des personnels (article 19 de la LRU).

Le conseil d'administration intervient dans d'autres domaines comme lors de l'instauration de la nouvelle bonification Indemnitare (NBI) puisqu'il établit une liste des postes ouvrant droit à la NBI (circulaire n° 93-121 du 18 février 1993 sur les modalités d'attribution de la NBI dans l'enseignement supérieur).

Il s'agit là d'attributions clairement listées par les textes. Mais le CA, en définissant la politique de l'établissement, définit également la politique de GRH de l'établissement (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, formation des personnels, évaluation, etc.).

3.2 La commission paritaire d'établissement (CPE)

Instituée en 1992 dans les établissements publics d'enseignement supérieur et mise en place en 1999, la CPE, instance également paritaire est un lieu de débat privilégié intéressant l'ensemble des personnels des corps d'ingénieurs et de personnels techniques et administratifs de recherche et de formation ainsi que des autres corps administratifs, techniques, ouvriers, de service, sociaux, de santé et de bibliothèques exerçant dans ces établissements.

Jusqu'à la création du CTP, elle a dans les établissements un double rôle : en formation plénière, elle constitue un CTP d'établissement se prononçant sur toutes les questions de politique de ressources humaines en formation restreinte, elle prépare les travaux des CAP (commissions administratives paritaires) sur les questions individuelles.

⁵⁹ Article 6 de la LRU « *sous réserve des dispositions statutaires relatives à la première affectation des personnels recrutés par concours national d'agrégation de l'enseignement supérieur, aucune affectation ne peut être prononcée si le président émet un avis défavorable motivé.* »

A la création du CTP dans l'établissement, les attributions de la CPE sont restreintes à la préparation des travaux des commissions administratives paritaires des corps des personnels des bibliothèques et des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service.

La CPE est donc compétente pour :

- ▶ des propositions de refus de titularisation ;
- ▶ des questions d'ordre individuel relatives notamment : à l'inscription sur liste d'aptitude et tableau d'avancement, au congé pour formation syndicale, au détachement, à la mise en disponibilité, aux contestations de notation, à l'avancement, aux opérations de mutation ainsi qu'aux opérations de mobilité interne et à la réduction de l'ancienneté moyenne pour un avancement ;
- ▶ à la demande du fonctionnaire intéressé, des décisions refusant l'autorisation d'accomplir un service à temps partiel, des litiges d'ordre individuel relatifs aux conditions d'exercice du temps partiel et des décisions refusant une autorisation d'absence pour suivre une action de préparation à un concours administratif ou une action de formation continue.

Dans le rôle préparatoire aux CAP, la CPE siège alors en formation restreinte. Seuls les membres titulaires (et éventuellement les membres suppléants) représentant la ou les catégories supérieures ou égales dans le groupe de corps concernés par les questions examinées, sont autorisés à siéger.

4. Les instances dans la gestion des non titulaires

4.1 La commission consultative paritaire des non titulaires (CCP)

L'arrêté du 8 avril 2008 institue la CCP des agents non titulaires en prévoyant à l'article 1^{er} sa création par décision du président ou directeur d'établissement public d'enseignement supérieur.

Composée paritairement de représentants du personnel et de l'administration désignés par le président ou directeur d'établissement pour 3 ans, elle est consultée :

- ▶ facultativement sur toute question d'ordre individuel relative à la situation professionnelle des agents non titulaires entrant dans son champ de compétence ;
- ▶ obligatoirement pour une décision individuelle de licenciement postérieur à la période d'essai et sanctions disciplinaires autres que le blâme et l'avertissement.

Saisie soit par le président soit par la moitié au moins des représentants du personnel, elle émet des avis sur les points ci dessus.

Annexe 1

Textes législatifs et réglementaires

ELECTIONS AUX CONSEILS

Décret n°85-59 du 18 janvier 1985 fixant les conditions d'exercice du droit de suffrage, composition des collèges électoraux et les modalités d'assimilation et d'équivalence de niveau pour la représentation des personnels et des étudiants des EPSCP ainsi que les modalités de recours contre les élections

Décret n°2007-1551 du 30 octobre 2007 modifiant le décret n°85-59 du 18 janvier 1985.

COMITE TECHNIQUE PARITAIRE

Article 16 de la loi n°2007-119 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités

Article L.951-1-1 du code de l'éducation

Décret n°82-452 du 28 mai 1982 relatifs aux comités techniques paritaires.

COMMISSION PARITAIRE D'ETABLISSEMENT

Article L. 953-6 du code de l'éducation

Décret n°99-272 du 6 avril 1999 relatif aux commissions paritaires d'établissement des établissements d'enseignement publics d'enseignement supérieur modifié par le décret n°2004-719 du 20 juillet 2004

Arrêté du 29 avril 1999 fixant les modalités de vote par correspondance en vue de l'élection des représentants du personnel aux commissions paritaires d'établissement ;

Arrêté du 15 septembre 1999 relatif au règlement intérieur type des commissions paritaires d'établissement

Circulaire n°99-068 du 12 mai 1999 relative à l'organisation des élections aux commissions paritaires d'établissement

Circulaire n°99-160 du 12 mai 1999 relative aux attributions et mode de fonctionnement des commissions paritaires d'établissement.

COMITE DE SELECTION

Article 18 de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités

Décret n°2008-333 du 10 avril 2008 relatif aux comités de sélection des enseignants-chercheurs.

COMMISSION CONSULTATIVE DES NON TITULAIRES

Arrêté du 8 avril 2008 instituant les commissions consultatives paritaires compétentes à l'égard des agents non titulaires exerçant leurs fonctions dans les établissements publics d'enseignement supérieur relevant du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

PARTIE n°2 OPTIMISER LA GESTION DES EMPLOIS ET PILOTER LA MASSE SALARIALE

Introduction

Dans le contexte d'application de la LOLF en établissement d'enseignement supérieur et encore plus récemment par la publication de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités, les établissements d'enseignement supérieur doivent gérer leurs emplois et de piloter la masse salariale correspondante.

La loi organique n°2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances (LOLF) rend nécessaire au sein de l'administration la mise en place d'outils permettant le développement d'une culture de performance.

La loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités dans le contexte du passage progressif des universités aux responsabilités et compétences élargies, accorde aux établissements d'enseignement supérieur le nouveau cadre budgétaire introduit par la LOLF, en les dotant de nouvelles compétences en matière budgétaire et de gestion de ressources humaines.

Dans le domaine de la gestion de ressources humaines, l'article 18 de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 énonce que **« le contrat pluriannuel d'établissement prévoit pour chacune des années du contrat et sous réserve des crédits inscrits en loi de finances, le montant global de la dotation de l'Etat en distinguant les montants affectés à la masse salariale, les autres crédits de fonctionnement et les crédits d'investissement »**. Cet article précise également que **« les montants affectés à la masse salariale au sein de la dotation annuelle de l'Etat sont limitatifs et assortis du plafond d'emplois que l'établissement est autorisé à rémunérer »**.

Une telle réforme doit s'accompagner d'une véritable conduite du changement auprès des personnels, tout particulièrement pour des missions telles que l'enseignement supérieur et la recherche, qui s'accomplissent avant tout par la mobilisation de moyens humains.

Pour les établissements d'enseignement supérieur, la mise en place de la LRU implique une nouvelle approche des processus de gestion de ressources humaines. Il s'agit, par une véritable gestion des compétences renouvelée (et la recherche de la performance), de contribuer à apporter une meilleure réponse aux axes de développement contenus dans le projet d'établissement, ainsi qu'aux orientations fixées par le ministère, notamment dans le cadre de la politique contractuelle. Les objectifs sont alors d'acquérir une connaissance complète et renforcée de l'existant en termes d'emplois, de compétences et de masse salariale pour évoluer d'une fonction administrative de gestion du personnel vers une véritable gestion des ressources humaines intégrant la dimension de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC).

Dans ce contexte, le pilotage des emplois et de la masse salariale devient aujourd'hui un enjeu essentiel pour les établissements d'enseignement supérieur. Il leur permettra à la fois de connaître leurs coûts de personnels, d'assumer leurs responsabilités par le respect des plafonds d'emplois et de masse salariale et ainsi de faire usage de leurs nouvelles responsabilités.

CHAPITRE 1

La gestion des emplois et des effectifs

Première richesse d'un établissement, les emplois 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 ces missions. Les activités évoluent, l'ajustement des emplois aux activités est nécessaire.

La gestion des emplois et des effectifs a pour objectif d'optimiser le stock d'emplois de l'établissement, en connaissant et identifiant les outils et mécanismes permettant de construire une politique de gestion des emplois.

Cette démarche se compose de plusieurs étapes :

- ▶ connaître ses emplois, ses effectifs et leur répartition ;
- ▶ dégager des marges de manœuvre infra et pluriannuelles ;
- ▶ identifier les besoins de l'établissement en termes d'emplois à court et moyen terme ;
- ▶ élaborer un plan pluriannuel de gestion des emplois et des effectifs.

1. Connaître les emplois, les effectifs de l'établissement et leur répartition

La gestion des emplois signifie au préalable de définir une structure et une méthodologie d'inventaire des emplois. Il s'agit de connaître l'ensemble des emplois répertoriés dans l'établissement et aussi les effectifs afin de disposer d'une vision globale, fiable, précise et organisée des ressources de l'établissement.

Cette approche se traduit notamment par l'élaboration du volet emploi du bilan social⁶⁰ qui consiste à établir la fiche « d'identité » de l'établissement à travers ses emplois et ses effectifs.

1.1 La cartographie des emplois

La cartographie des emplois d'un établissement d'enseignement supérieur consiste à un inventaire des emplois présentés par :

- ▶ catégories d'emplois ;
- ▶ population : des enseignants-chercheurs, des personnels de l'administration, personnels techniques, ouvriers de services et de santé et personnel ingénieurs, techniques de recherche et de formation ;
- ▶ corps : professeurs des universités, maîtres de conférences, ADAENES, IGR, etc. ;
- ▶ grade : professeurs des universités 2^{ème} classe, maître de conférences classe normale, IGE première classe, etc. ;

⁶⁰ Cf. dossier « Le bilan social dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche » à l'adresse suivante : <http://www.amue.fr/ressources-humaines/metier/articles/article/le-bilan-social-dans-les-etablissements-denseignement-superieur-et-de-recherche/>

- ▶ types de contrats : CDI/CDD... ;
- ▶ emplois-types pour les Biatoss ;
- ▶ disciplines dont relèvent les enseignants.

D'autres variables peuvent être la catégorie telle que définie par la LOLF⁶¹, le type d'occupation.

Ces cartographies permettent également d'établir une structure des emplois par discipline, composante.

Après avoir identifié les emplois, il convient alors d'inventorier les ressources humaines de l'établissement en quantité et en qualité.

1.2 La connaissance fine des effectifs

La connaissance fine des effectifs comprend les personnes physiques de l'établissement : titulaires, non titulaires, enseignants-chercheurs, enseignants, BIATOSS auxquels on peut appliquer les variables telles que le sexe, l'âge, le statut, le corps, la catégorie fonction publique (A, B, C), la quotité de travail.

Il est alors possible d'indiquer :

- ▶ la répartition des effectifs par composante (IATOSS), par section CNU (enseignants-chercheurs et hospitalo-universitaires) par discipline (enseignants du second degré) ;
- ▶ de définir des taux d'encadrement (catégorie A/total) ;
- ▶ d'élaborer des pyramides des âges, d'ancienneté.

Les indicateurs ici présentés ne sont que des propositions. Ils peuvent être amendés et complétés par les établissements d'enseignement supérieur eux-mêmes en fonction de leurs caractéristiques propres.

Cependant l'ensemble de données repose sur l'utilisation d'outils tels que les fiches emploi-types décrites dans un référentiel métiers/compétences et sur tout indicateur permettant de mieux cerner les charges de travail selon les composantes, les laboratoires et services de l'université.

La connaissance de données historisées est aussi nécessaire pour une analyse du passé notamment pour identifier les postes à fort enjeu c'est à dire dont l'impact est important sur la masse salariale.

Cette représentation des emplois et des effectifs doit aussi s'effectuer à partir d'instruments de pilotage et de tableaux de bord fiables reposant sur des bases de données exactes et cohérentes.

L'ensemble de ces données informatisées permettent des tris croisés ou des extractions particulières et apportent des réponses à des questions précises ou un éclairage utile. Elles constituent une aide notamment lors du dialogue de gestion ou de la détermination de la politique de l'établissement en matière de ressources humaines mais nécessite une mise à jour régulière de ces informations par un système de recueil et de contrôle des données assurée notamment par la DRH.

Enfin pour les établissements d'enseignement supérieur, les données sur la situation des emplois et des personnes doivent également être validées, par les composantes, les laboratoires et les services dans le cadre du dialogue interne.

⁶¹ Catégorie d'emplois au sens de la LOLF : enseignants du 1er degré, enseignants du 2nd degré, enseignants-chercheurs et assimilés, personnel d'accompagnement et suivi des élèves et étudiants, personnel d'encadrement, personnel administratifs, techniques et de service, personnel des bibliothèques et des musées

2. Suivre et prévoir la consommation des emplois de l'établissement

La connaissance des emplois et des effectifs de l'établissement permet d'en suivre et d'en prévoir la consommation.

Les enjeux du suivi de la consommation des emplois sont :

- ▶ la connaissance des flux prévisionnels d'entrées et des sorties nécessaire au contrôle de l'évolution de la consommation des emplois ;
- ▶ la comparaison entre les tableaux de consommation et les tableaux prévisionnels d'emplois mois par mois et cumulés depuis le début de l'exercice afin d'explicitier les causes d'écart ;
- ▶ la correction de ces écarts par des mesures appropriées ;
- ▶ l'identification d'éventuelles marges de manœuvre ;
- ▶ l'élaboration de pyramides des emplois et de leur structure permettant de mener une réflexion sur les départs prévisibles et de définir des profils de recrutement ;
- ▶ l'évaluation et la prise en compte des conséquences des décisions de gestion sur l'année N+1 ou pluriannuelles et leur compatibilité avec la politique de l'établissement ;
- ▶ et enfin l'assurance du respect des plafonds d'emplois.

2.1 Les plafonds d'emplois

La loi n°2007-1199 du 10 août 2007 reprend au bénéfice des universités le principe, énoncé par la LOLF, d'un plafond d'autorisation d'emplois, globalisé et fongible que chaque établissement doit respecter pour l'année budgétaire.

Cependant, nous ne pouvons à ce stade qu'avancer les considérations suivantes : l'université disposera de deux plafonds répondant à des règles et des finalités différentes composés d'un plafond global d'emplois dans lequel est inclus le plafond d'emplois de l'Etat.

Le plafond d'emplois de l'Etat visé par l'article 4 du projet de décret indique qu'il correspond aux emplois **financés par l'Etat** et fixé par l'Etat de manière contractuelle lors du contrat quadriennal ou de son avenant.

Le plafond d'emplois global comporte en plus du premier, les emplois financés par les ressources propres de l'établissement. Il serait annuel et fixé par la CA lors de l'adoption du budget.

Les établissements d'enseignement supérieur doivent donc respecter l'autorisation d'emplois ce qui implique le suivi mensuel de la consommation d'emplois dans le cadre des plafonds.

Suivre et prévoir la consommation des emplois présuppose :

- ▶ la réalisation d'un schéma d'emplois ou de suivi des effectifs et,
- ▶ l'élaboration du schéma prévisionnel de consommation du plafond d'emplois en cours d'année,

qui permettra éventuellement d'identifier en fin de gestion des marges de manœuvre comme la vacance d'emploi.

2.2 La réalisation d'un schéma d'emplois et suivi des effectifs

Le schéma d'emplois prend en compte tous les éléments affectant la structure et la composition des effectifs : entrées, sorties et promotions internes.

Sachant que les entrées et des sorties des personnels impactent le plus les effectifs, le schéma d'emplois se définit comme :

- ▶ la connaissance de l'existant ou **stock des effectifs** présents ;
- ▶ **corrigé des entrants** : recrutements (concours externes), les retours de détachement, les réintégrations de congé longue durée, de congé formation, de congé parental, de disponibilité, etc. ;
- ▶ **et des sortants** ;
 - **sorties définitives** : départs à la retraite, fin de contrat, décès, démission, licenciement etc. ;
 - **sorties non définitives** : congé de longue durée, congé de formation, parental, en disponibilité etc. ;
- ▶ **avec prise en compte de la date d'effet de flux**. En effet, lors de l'arrivée de nouveaux agents en cours d'année dans une catégorie d'emplois, c'est la date d'arrivée qui détermine le montant des crédits correspondant à l'année.

Exemple

ASU entrée au 1^{er} septembre
ITRF entrée au 1^{er} décembre

L'exploitation de ces données permet d'élaborer un schéma prévisionnel de consommation des emplois en cours d'exercice.

2.3 Le schéma prévisionnel de consommation du plafond d'emplois en cours d'année

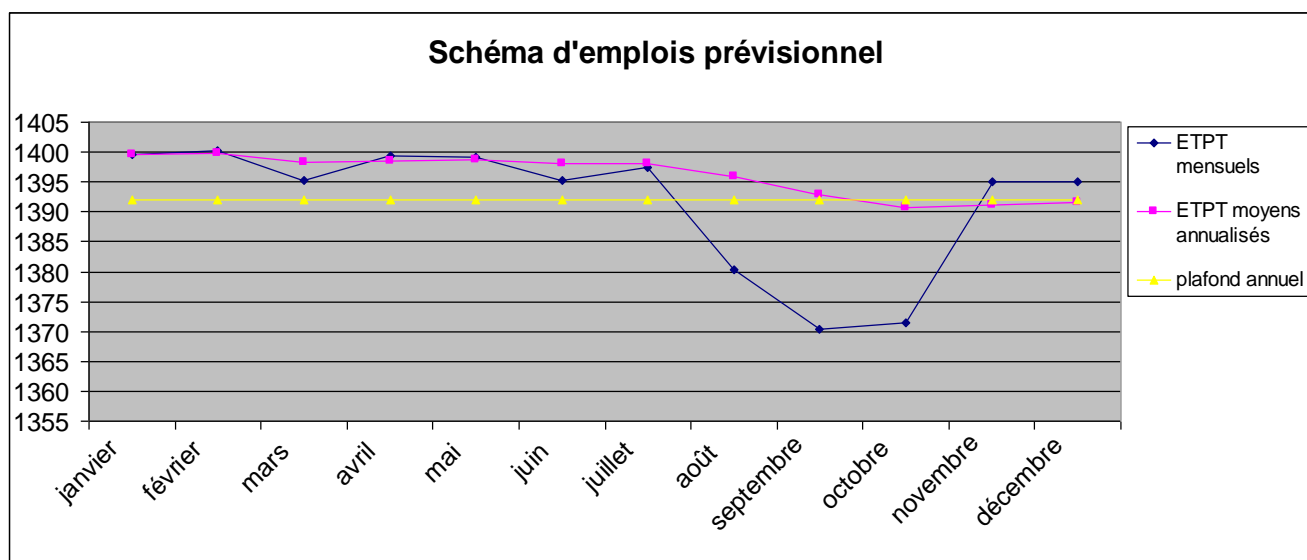
Le scénario prévisionnel de gestion des effectifs se traduit par un schéma prévisionnel de consommation du plafond d'emplois au cours de l'année, établi à partir d'un tableau prévisionnel de consommation du plafond d'emplois en cours d'année.

L'unité de décompte préconisée à ce jour est l'équivalent temps plein travaillé (ETPT).

Exemple : élaboration d'un schéma d'emplois prévisionnel à partir du tableau prévisionnel de consommation du plafond d'emplois en cours d'année

Tableau prévisionnel de consommation du plafond d'emplois en cours d'année

	ETPT mensuels	ETPT annuels	Plafond annuel d'autorisation d'emplois
janvier	1399,5	1399,5	1392
février	1400,2	1399,85	1392
mars	1395,3	1398,33	1392
avril	1399,4	1398,6	1392
mai	1399,1	1398,7	1392
juin	1395,2	1398,12	1392
juillet	1397,52	1398,03	1392
août	1380,23	1395,81	1392
septembre	1370,34	1392,98	1392
octobre	1371,41	1390,82	1392
novembre	1395,12	1391,21	1392
décembre	1395,07	1391,53	1392



Commentaire :

Dans l'exemple ci-dessus, le schéma prévisionnel proposé respecte le plafond annuel d'emplois (PAE). Au mois d'août, les ETPT mensuels sont inférieurs au PAE mais les ETPT moyens annualisés restent supérieurs au PAE. Au contraire, en novembre et décembre, les ETPT mensuels sont supérieurs au PAE alors que les ETPT moyens annualisé restent inférieurs au PAE.

Observations :

La nouvelle unité de décompte de l'emploi, à savoir équivalent temps plein travaillé ETPT, permet d'avoir un emploi ou ETPT temporairement supérieur au plafond d'emplois, ce qui offre une souplesse de gestion des emplois.

Toute libération d'une fraction d'ETP peut donner lieu à un recrutement temporaire ou pérenne mais en tenant compte de l'impact budgétaire annuel, voire pluriannuel.

3. Un exemple de marge de manœuvre : la vacance d'emplois

La notion de vacance d'emplois consiste à déterminer si un poste de travail reste inoccupé.

L'emploi vacant désigne alors un poste à pourvoir, dans un contexte où les plafonds d'ETPT et les crédits ne sont pas totalement consommés.

Le tableau présenté ci après permet d'expliciter cette opportunité.

ETPT mensuels consommés												
	Janvier	février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Corps 1												
grade 1.1	3,5	3,5	3,5	1,5								
grade 1.2	26,5	26,5	28	25								
grade 1.3	50	49	46	46								
Corps 2												
grade 2.1	4,5	2,5	2,5	1,5	3	3	3	7	7	7	7	7
grade 2.2	35,5	32,5	32,5	23,5	48,5	57	55	61	61	60	60	60
grade 2.3	77,5	77,5	77,5	74,5	120,5	112	111,5	101,5	126,5	126,5	126,5	126,5
TOTAL	197,5	191,5	190	172	172	172	169,5	169,5	194,5	193,5	193,5	193,5
ETPT annuels												
Total	197,5	194,5	193	187,5	184,5	182,5	180,5	179	180	182	184	184
Plafond	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
Solde	-7,5	-4,5	-3	2,5	5,5	7,5	9,5	11	10	8	6	6

Le plafond d'emplois n'a pas été intégralement consommé

Les marges de manœuvre éventuellement dégagées sur les emplois permettent d'abonder ou d'infléchir les axes de la politique d'établissement en matière de ressources humaines.

Cependant leur utilisation présuppose que les besoins de l'établissement en termes d'emplois soient définis.

4. Définir les besoins de l'établissement en termes d'emplois

Cette démarche s'effectue de manière parallèle aux étapes présentées précédemment.

Définir les besoins de l'établissement en termes d'emplois nécessite l'implication des responsables des universités et plus particulièrement des élus. En effet dans le cadre de l'exercice de leur autonomie, les établissements d'enseignement supérieur devront être en mesure de définir la politique pluriannuelle de l'établissement et donc par une plus grande maîtrise des moyens, être en cohérence avec leurs priorités déclarées. Dans ce cadre, la capacité des établissements à se doter de véritables politiques de gestion des emplois constitue un levier essentiel à leur évolution. L'établissement devra définir des règles qui permettront de revoir et d'adapter les emplois et les compétences aux évolutions des activités.

Au cours des années à venir, la déclinaison de la LRU et également le contexte d'évolution démographique des personnels notamment lié aux départs à la retraite et également la stagnation du nombre d'étudiants va impacter fortement la gestion des emplois d'enseignants-chercheurs et des

BIATOSS des établissements. En outre, l'accroissement des responsabilités en matière de GRH et finances suppose de renforcer notamment les fonctions de gestion (contrôle de gestion, qualité des comptes, etc.)

Ces situations impliquent des repyramidages, des redéploiements et la définition d'une véritable politique de gestion des emplois.

La LRU institue pour la première fois dans les établissements d'enseignement supérieur, la notion de plafond d'emplois (article 18 de la LRU). Les nouvelles modalités de recrutement de contractuels⁶², ainsi que le « droit de veto » du président sur les affectations des personnels⁶³ et la fixation par l'Etat d'un pourcentage maximum de la masse salariale consacrée au recrutement de contractuels par application de l'article L 954-3 du code de l'éducation, imposent désormais la définition d'une véritable politique des emplois pluriannuelle par l'élaboration d'un plan pluriannuel des gestions des emplois et des effectifs.

Dans ce contexte, les élus devront définir notamment :

- ▶ leur choix en matière de recrutement (favoriser le recrutement de personnels administratifs contractuels de catégorie A ou puiser dans le vivier interne de l'établissement en faisant évoluer les compétences des personnes notamment par un plan de formation adapté et individualisé) ;
- ▶ des critères motivant les refus d'affectation de personnels ;
- ▶ et veiller au respect des plafonds d'emplois.

Définir et décliner la politique de gestion des emplois exigent une action à plusieurs niveaux :

- ▶ La politique d'emploi doit être précisée dans le contrat d'établissement, les orientations politiques fixeront des principes lors des processus de décision. Le contrat doit afficher les priorités en matière d'emplois et définir un budget prévisionnel dédié aux emplois. Ces priorités permettront à l'établissement de :
 - mieux faire correspondre les profils de postes aux besoins
 - favoriser le développement de certaines formations en relation avec les objectifs exprimés dans le contrat quadriennal ;
 - améliorer le redéploiement entre disciplines, composantes, laboratoires, et services.
- ▶ les décisions doivent être prises sur des bases objectives et transparentes. La mise en place d'une politique des emplois suppose que le projet de gestion des emplois et sa traduction opérationnelle soient clairs et connus de tous et que les modalités du dialogue en matière de répartition des emplois permettent de partager les orientations retenues.

Dans le cadre de la LRU, les attributions des conseils sont clairement définies et suppose une intervention soit directe soit indirecte sur la politique de gestion des emplois.

Le CA fixe la répartition des emplois alloués par les ministres compétents (article 7- IV- 5° de la LRU).

⁶² Article 18 de la LRU : « sous réserve de l'application de l'article L. 712-9, le président peut recruter, pour une durée déterminée ou indéterminée, des agents contractuels :

1° Pour occuper des fonctions techniques ou administratives correspondant à des emplois de catégorie A ;

2° Pour assurer, par dérogation au premier alinéa de l'article L. 952-6, des fonctions d'enseignement, de recherche ou d'enseignement et de recherche, après avis du comité de sélection prévu à l'article L. 952-6-1 ».

⁶³ Article 6, 4° de la LRU : « ...aucune affectation ne peut être prononcée si le président émet un avis défavorable motivé ».

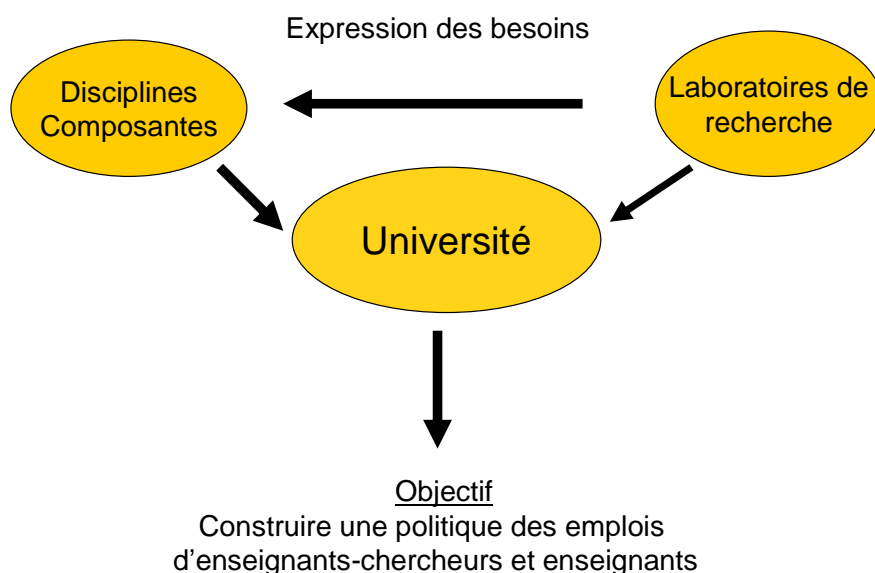
Le CS donne un avis sur les mutations des enseignants-chercheurs, sur la titularisation des MCF stagiaires et sur le recrutement ou le renouvellement des ATER (article 8, 3° de la LRU).

De plus la création de nouvelles instances comme le CTP, les comités de sélection ou la CCP des agents non titulaires consultées sur la politique de gestion des ressources humaines (CTP) ou sur toute question d'ordre individuelle relative à la situation professionnelle des agents non titulaires (CCP) obligent les établissements à renforcer leur dialogue interne en définissant des procédures claires et pérennes validées par les instances délibérantes et consultatives.

D'autres moyens, instances et outils plus propres à la culture de l'établissement peuvent être également mobilisés. Ainsi il apparaît que la participation des composantes dans la mise en œuvre de la politique de l'emploi de l'établissement est fondamentale (participer à la définition des modalités d'allocation des ressources : centre/composantes par grandes fonctions, mobiliser les responsables administratifs des composantes pour favoriser des pratiques de gestion communes), etc.

Le schéma ci dessous propose une organisation d'orientations politiques :

La mise en place d'orientations politiques



L'équipe dirigeante de l'établissement doit être en mesure politiquement et techniquement de procéder, en matière d'emplois, aux choix stratégiques nécessaires à la mise en œuvre du projet d'établissement et donc à l'utilisation de leur marge de manœuvre pour une meilleure mise en œuvre de leurs nouvelles responsabilités.

Les services centraux administratifs et notamment la direction des ressources humaines doit alors aider les élus dans l'élaboration de la politique de l'établissement en matière de gestion des emplois en apportant un éclairage qualitatif, en donnant au politique une capacité d'anticipation sur les évolutions à venir et en proposant différents scénarii de gestion.

5. Elaborer un plan pluriannuel de gestion des emplois et des effectifs

A partir de la connaissance du schéma prévisionnel de consommation des emplois et après avoir défini les grandes orientations de la gestion des RH pour le futur, il convient de les décliner en plans d'actions concrets, appuyés par des outils de prévision et de prospective permettant de piloter l'établissement à moyen et à long termes.

Il s'agit de conduire des analyses sur l'évolution des emplois commandées par l'évolution des missions de l'université, permettant d'élaborer une cible des emplois de 1, 2 à 4 ans ou plus suivant l'horizon des projections.

Ces analyses sont en fait une démarche de gestion prévisionnelle des emplois, dont l'exercice est lié à des contraintes.

5.1 L'exercice de la gestion prévisionnelle des emplois

La définition des besoins futurs en emplois consiste à analyser les facteurs et les scénarios d'évolutions retenus par les élus pour étudier leurs conséquences sur les emplois.

Cependant cette évolution des emplois ne peut se projeter qu'à partir des besoins en compétences préalablement définis (référence aux fiches de poste) et qui sera aussi fonction de l'évolution de la structure des effectifs.

La gestion prévisionnelle des emplois est donc un processus itératif entre les besoins en compétences, l'évolution des emplois et les ajustements en effectifs.

Pour chacun des emplois cela permet de définir et de préciser le contenu des futures situations de travail avec les compétences requises et les effectifs nécessaires à chaque emploi.

En fait pour chaque emploi il s'agit de s'interroger :

- ▶ compte tenu des évolutions prévisibles, quelles compétences sont nécessaires ?
- ▶ avec quels profils et quels emplois va-t-on répondre à ces besoins ?

Cette analyse donne lieu à une synthèse permettant d'identifier les grandes tendances d'écart futur entre les besoins et les ressources humaines de l'établissement.

Plusieurs types d'écarts peuvent être mis en évidence : situation de sur ou sous effectifs, situation d'évolution de certains emplois qui vont requérir des compétences nouvelles à celles d'aujourd'hui, situation de création ou de métier nouveau, etc.

Ainsi l'application de la LRU en établissement d'enseignement supérieur et l'évolution des missions des universités qu'elle sous-tend, peut amener à une réorganisation de la direction des ressources humaines en gestion intégrée, voir les compétences du poste de directeur des ressources humaines évoluer vers des aspects plus financiers voire informatiques ou nécessiter la création d'un poste de contrôleur de gestion ou d'un directeur patrimoine, un "fundraiser".

5.2 Des contraintes

L'exercice de la gestion prévisionnelle et qualitative des emplois implique la prise en compte d'éléments l'impactant tels que :

- ▶ les éléments de la gestion prévisionnelle collective des personnels de l'établissement, comme l'évolution des carrières à travers l'approche prévisionnelle des recrutements, des rythmes d'avancement, des politiques de formation initiale ou continue mise en place, etc. ;
- ▶ l'évolution de la structure des emplois par niveau, par discipline et par composante en se référant à des paramètres tels que : évolution des effectifs, des compétences, perspectives de formation, programmes de recherche, évolution technologique, et autres indicateurs plus propres à chaque établissement.

Plus généralement, ces contraintes sont aussi d'ordres statutaires et organisationnels.

Gérer des agents publics implique le respect des statuts qui peut engendrer quelques rigidités. La mobilité, qu'elle soit professionnelle ou géographique, reste une décision propre à chaque agent.

La gestion des emplois est une démarche regroupant le suivi de la consommation des emplois et leur gestion prévisionnelle qui supposent des ajustements postérieurs. C'est un processus itératif entre besoins en compétences, l'évolution des emplois et ajustements en effectifs qui permettra à la gouvernance des universités d'arrêter des choix de gestion en toute connaissance, d'exercer pleinement leur responsabilité et ainsi d'accroître leur autonomie tout en exerçant un dialogue interne de gestion renforcé.

CHAPITRE 2

Le pilotage de la masse salariale

Pour un établissement d'enseignement supérieur, piloter la masse salariale permet d'en optimiser l'utilisation afin d'opérer des choix de gestion en conformité avec le contrat d'établissement. Ce pilotage s'appuie et est interdépendant avec le pilotage des emplois qui est préalable à celui de la masse salariale. Ils utilisent des méthodes, des techniques et des outils.

Le pilotage des emplois et de la masse salariale s'inscrivent dans la dynamique plus globale du pilotage des RH de l'établissement qui consiste à :

- ▶ définir les objectifs d'une politique d'établissement tels que : favoriser la formation interne des personnels pour une meilleure adéquation besoins-ressources, déterminer des critères de politique indemnitaire, etc. ;
- ▶ adapter les ressources humaines à ces objectifs (exemple : développer les postes d'encadrement pour assurer des fonctions plus spécialisées comme contrôleur de gestion) ;
- ▶ vérifier et agir sur la masse salariale pour une adéquation des moyens aux besoins.

Dans ce document, notre propos est tout d'abord d'apporter une connaissance des éléments composant la masse salariale et de ses déterminants pour en permettre le pilotage efficient.

Deux volets composent cette partie :

- ▶ un préalable au pilotage de la masse salariale : connaître les éléments constitutifs ;
- ▶ le pilotage de la masse salariale.

1. Un préalable au pilotage de la masse salariale : connaître les éléments constitutifs

Identifier les éléments composant la masse salariale doit conduire à se poser un certain nombre de questions telles que : quels éléments constituent la masse salariale ? Quels en sont les éléments de rémunération principaux ? Quels en sont les facteurs d'évolution ? Comment évoluent les primes et indemnités ? Sont-elles fixées en valeur absolue ou proportionnellement au traitement ? Quelles sont leurs modalités de versement ? Quelle est leur périodicité ?

La masse salariale est aussi liée à la typologie du personnel de l'établissement à savoir, en établissement d'enseignement supérieur : fonctionnaires et personnels non titulaires.

1.1 Les éléments constitutifs de la masse salariale

La masse salariale se compose des dépenses de personnel de l'établissement qui recouvrent les éléments suivants : la rémunération principale, les rémunérations accessoires, les charges employeurs, les impôts et les taxes assis sur les rémunérations et autres charges de dépenses de personnel. Elle est donc composée pour une large part de la rémunération indicée et comprend également des éléments non indicés tels que les salaires des contrats aidés, etc.

LA REMUNERATION PRINCIPALE : correspond au traitement de base

Pour les fonctionnaires, ce traitement défini par l'article 20 de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires est fonction du corps de l'agent et plus particulièrement du grade et de l'échelon auquel l'agent est parvenu ou de l'emploi auquel il a été nommé. A chaque échelon est associé un indice brut et un indice majoré ou indice de traitement.

Cet article dispose également que les fonctionnaires ont droit après service fait à une rémunération principale d'activité et à des compléments qui constituent les éléments de base de la masse salariale des fonctionnaires.

Pour les non titulaires, la rémunération principale n'est définie par aucun texte juridique. Le principe est donc que leur rémunération est fixée contractuellement, sauf exceptions, notamment jurisprudentielles telles que la rémunération définie par référence à un indice.

LES REMUNERATIONS ACCESSOIRES : il s'agit des primes et indemnités prévues par les textes.

On peut citer celles :

- ▶ liées à la fonction (la nouvelle bonification indiciaire (NIB) ;
- ▶ liées à la situation géographique (indemnité de résidence, remboursement de transport) ;
- ▶ liées à la situation familiale (supplément familial de traitement, prestations familiales) ;
- ▶ liées au statut (indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires, prime d'administration et de technicité, primes de charges administratives, prime d'encadrement doctorale et de recherche, prime de participation à la recherche scientifique) ;
- ▶ liées à l'activité et aux conditions de travail (indemnité de déplacement, heures complémentaires).

Elles sont versées aux fonctionnaires de manière proportionnelle au traitement ou peuvent être variables.

Pour les non titulaires, outre l'indemnité de résidence et le SFT, leur versement est principalement fonction de la politique de l'établissement en ce domaine et donc de ce qui est référencé au contrat de l'agent.

LES CHARGES LIEES AUX REMUNERATIONS

Il s'agit des charges sociales, sariales et patronales, ainsi que des impôts et des taxes assis sur les rémunérations : cotisations versées par l'Etat employeur aux Urssaf, aux caisses de retraite, aux Assedic et les taxes et impôts à la charge de l'Etat tels que la taxe sur les salaires, le versement de transport, etc.

Il convient de connaître les différentes assiettes et taux appliqués pour chaque cotisation, impôt et taxe.

LES AUTRES CHARGES ET DEPENSES DE PERSONNEL

Il s'agit des autres charges diverses et exceptionnelles de personnel versées en fonction des événements qui les occasionnent comme : les frais de mission, indemnités de licenciement, indemnités d'enseignement (de jury ou de concours), capital décès, etc.

Dans le contexte de la LRU, les éléments composant la masse salariale de l'établissement ou celle de l'Etat ne sont, à ce jour, pas précisément définis. L'article 18 de la LRU énonce seulement qu'au sein de la dotation annuelle de l'Etat, les montants affectés à cette masse sont limitatifs et qu'au sein de cette masse salariale globale, un pourcentage de masse salariale maximum peut être consacré au recrutement d'agents contractuels tels que définis par l'article L.954-3 du code de l'éducation.

1.2 Les facteurs d'évolution de la masse salariale et leurs indicateurs

Les postes de dépenses déterminants et pris en compte pour l'évolution de la masse salariale sont généralement :

- ▶ l'évolution des effectifs ;
- ▶ les mesures dites générales ;
- ▶ les mesures dites catégorielles ;
- ▶ les mesures dites individuelles ou GVT positif ;
- ▶ les autres facteurs d'évolution ;
- ▶ les modifications de charges patronales.

Pour chacun de ces facteurs d'évolution, nous en présentons la définition et déterminons le calcul de l'impact sur la masse salariale.

1.2.1 L'évolution des effectifs

DEFINITION : l'évolution des effectifs constitue le paramètre majeur de la variation de la masse salariale d'une année sur l'autre. Ainsi, la politique de recrutement de personnel engendre une variation de la masse salariale. Par exemple, la modification de la structure des emplois provoque un effet sur l'évolution de la masse salariale générée par les modifications de la structure du tableau des effectifs (créations, suppressions, transformations de postes, liés à des mesures législatives, réglementaires ou relevant du projet d'établissement, des contrats d'objectifs et de moyens, de préconisations externes).

De même, la variation de quotité de service des agents peut avoir un impact significatif sur les dépenses de personnel.

Exemple : étude sur la variation de la quotité de service des agents

Sur 10 équivalents temps plein financiers (ETP), 4 sont à 80 %, si on veut palier entièrement cette perte de quotité horaire, il va falloir recruter une personne supplémentaire à 80 %.

Or, on peut alors être en dépassement budgétaire car une personne à 80% perçoit 85,70% de son salaire de base. 4 personnes à 80 % consomment donc 3,43 ETPF au lieu de 3,20.

Par conséquent, on ne peut recruter qu'une personne à 57%.

CALCUL DE SON IMPACT : en analyse prévisionnelle, il existe en général trois types de mouvements de personnel dont l'impact est mesuré par des effets :

- ▶ pour un effectif invariable, le remplacement du personnel à l'intérieur d'une même catégorie : l'impact est mesuré par l'effet Noria ;
- ▶ pour un effectif invariable, les changements de catégorie professionnelle : l'impact est mesuré par l'effet structure ;
- ▶ la variation de l'effectif (créations ou suppressions de postes, évolution des effectifs par les entrées et les sorties) : l'impact est mesuré par l'effet d'effectif.

Le calcul de la Noria

Le remplacement d'un agent fait varier le niveau de la masse salariale dès que la rémunération de l'arrivant est différente de celui de son prédécesseur.

En analyse prévisionnelle, l'effet noria est égal à :

$$[(\text{SAM}^{64} \text{ des entrants} - \text{SAM des sortants}) \times [\text{nombre de remplacements}] / [(\text{MS}^{65} \text{ de l'année N}) \times 100]$$

L'effet noria est le plus souvent négatif car le salaire des entrants est généralement inférieur à celui des prédécesseurs. Il se calcule à effectif constant.

L'effet structure

L'effet structure ou variation de la structure, mesure les conséquences de changement de catégories professionnelles (exemple : cat B / cat A).

Exemple

Masse année N : 366.000 pour 10 cat B et 10 cat A

1 cat B est promu cat A en début année B et bénéficie alors d'une augmentation individuelle de 92 euros

L'effet structure est égal à : $(92 \times 12 \text{ mois}) / (366.000 \times 100) = 0,3\%$

L'effet d'effectif

La variation de l'effectif correspond aux créations et suppressions de postes et surtout aux entrées et sorties exprimées par les schémas du suivi et de gestion prévisionnelle de la consommation des emplois (cf. page 81)).

Ces deux impacts sont mesurés par l'effet d'effectif.

Pour la variation des effectifs due aux entrées et sorties, l'exercice de budgétisation repose sur la détermination de trois paramètres :

- les flux d'entrées et de sorties ;
- la prise en compte de la date d'effet de ces flux ;
- l'association de coûts moyens réels des entrants et des sortants par catégories d'emplois ;

qui permettent de déterminer l'impact des flux d'entrées/sorties sur la masse salariale.

1.2.2 les mesures générales

DEFINITION : ce sont des mesures de revalorisation des salaires qui concernent la totalité ou presque des agents.

La plus fréquente consiste en la revalorisation du point d'indice de la fonction publique et touche la totalité des agents dont la rémunération est indicée.

⁶⁴ SAM : Salaire Annuel Moyen

⁶⁵ MS : Masse Salariale

Cette revalorisation porte non seulement sur la rémunération principale, mais aussi sur les indemnités et primes indexées sur le point et toutes les charges et cotisations proportionnelles aux rémunérations principales.

Le calcul de l'impact de la revalorisation du point sur la masse salariale nécessite donc l'identification des dépenses indexées sur le point et la détermination de la valeur moyenne annuelle du point.

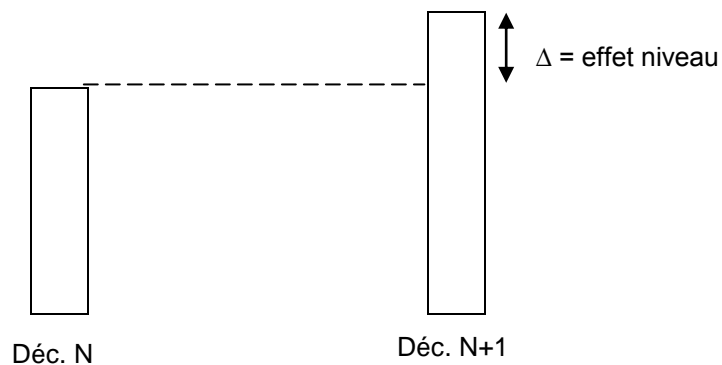
CALCUL : l'évolution de la masse salariale se mesure alors par deux pourcentages, appelés « effet niveau » et effet « masse » auxquels on applique l'effet « report ».

L'effet niveau

L'effet niveau est le pourcentage d'évolution instantanée de la masse salariale, entre deux dates données (MS décembre année N+1 par rapport à MS décembre année N)

L'effet niveau est égal à : $\Delta = (\text{MS décembre année N+1}) / (\text{MS décembre année N})$

Effet niveau

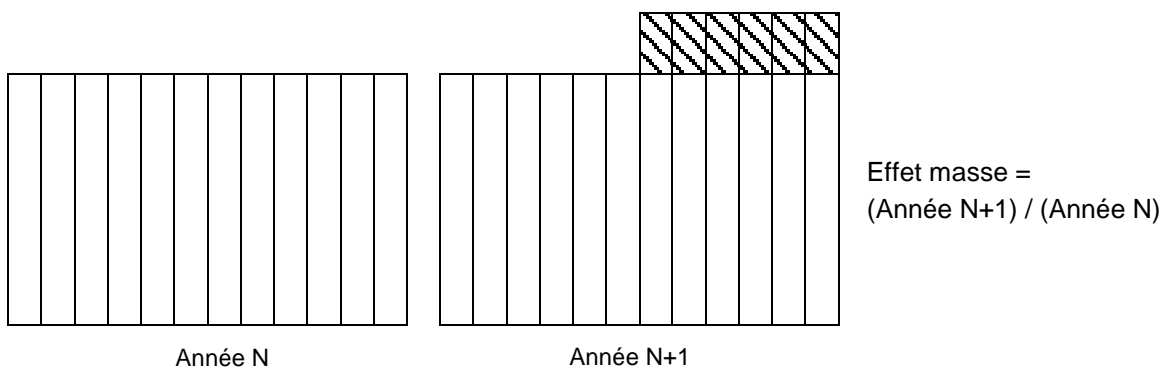


L'effet masse

L'effet masse est le pourcentage d'évolution de la masse salariale annuelle, pour deux périodes données (année N+1 par rapport à l'année N)

L'effet masse est égal à : $(\text{MS année N+1}) / (\text{MS année N})$

Effet masse



L'effet report

Si les augmentations sont générées en cours d'année, l'augmentation en niveau

$$(\text{déc. de l'année } N+1) / (\text{déc. de l'année } N)$$

est supérieure à l'augmentation en masse

$$(\text{Année } N+1) / (\text{Année } N).$$

Un effet report est généré sur l'année N+2.

L'effet report est l'évolution d'une année, compte tenu des augmentations attribuées dans le courant de l'année passée.

Exemple

Décembre N = 5.000 12 mois de salaire et une augmentation générale en mai de l'année N+1 de 2 %

1) Calcul de la masse de l'année N+1 après augmentation :

$$\text{Année } N+1 = (4 \times 5.000) + (8 \times 5.100) = 60.800$$

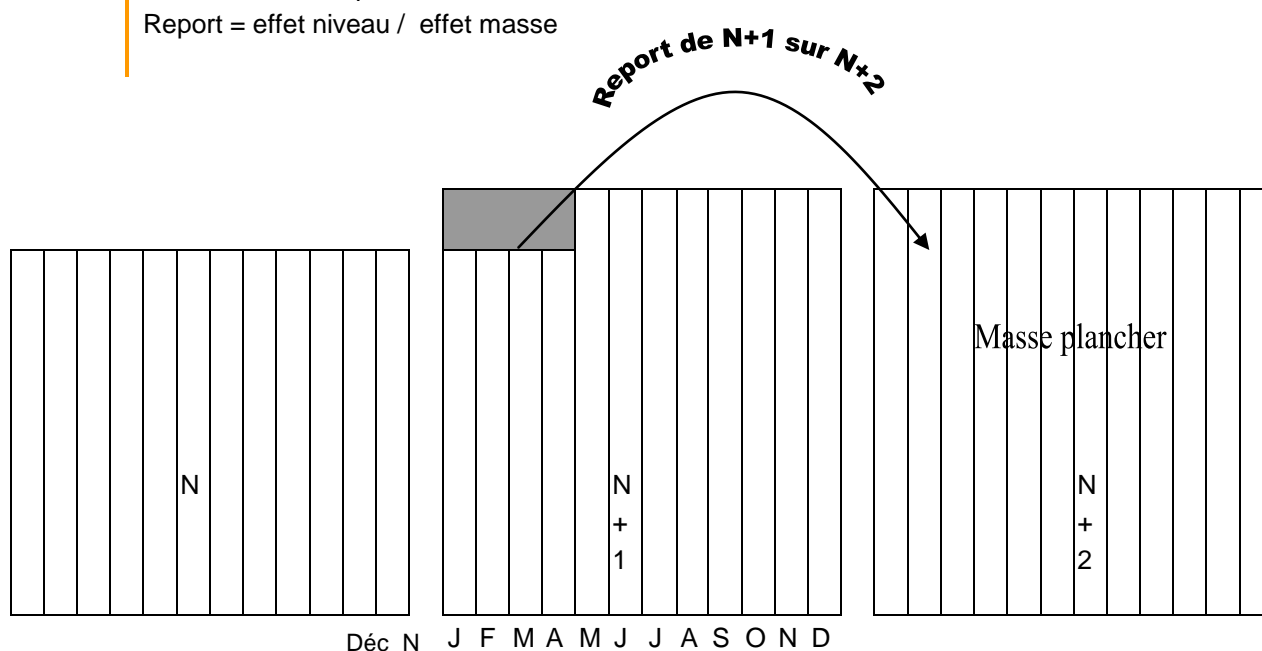
2) Calcul de la masse plancher de l'année N+2 compte tenu de l'augmentation réalisée en mai de l'année N+1 :

$$\text{Année } N+2 \text{ plancher} = (\text{décembre de l'année } N+1) \times (12 \text{ mois}) = 5.100 \times 12 = 61.200$$

3) Existence d'un effet report : la masse salariale de l'année N+2 est supérieure à celle de l'année N, alors qu'aucune augmentation n'est prévue pour l'année N+2. Cette évolution de la masse salariale de l'année N+2 est « l'effet report ».

Calcul de l'effet report :

$$\text{Report} = \text{effet niveau} / \text{effet masse}$$



Exemple

Niveau 2%

$$\begin{aligned} \text{effet masse} &= (\text{année } N+1) / (\text{année } N) \\ &= 60.800 / (5.000 \times 12) \\ &= 60.800 / 60.000 \\ &= 1,333 \% \end{aligned}$$

1.2.3 Les mesures catégorielles

Ce sont des mesures qui concernent toute une catégorie d'agents. Elles sont en général spécialisées par ministère sous la forme d'enveloppe, chaque ministère déclinant ces enveloppes en mesures.

On distingue deux types de mesures catégorielles : les statutaires et les indemnitaires.

Les mesures catégorielles statutaires sont des mesures entraînant une revalorisation des carrières (création de nouveaux échelons, changement de la durée des échelons, fusion des grades, etc.)

Les mesures catégorielles indemnitaires ont pour origine une décision de gestion ou un texte et ont pour effet de revaloriser globalement les rémunérations accessoires de certaines catégories d'agents (création d'une nouvelle indemnité, revalorisation des taux moyens d'une indemnité, etc.)

Au sein des mesures catégorielles, on distingue les mesures nouvelles des mesures actées c'est à dire qui constituent des conséquences d'opérations décidées les années précédentes.

L'impact de ces mesures doit faire l'objet d'un chiffrage au coût réel sur la gestion et d'une identification des effets report, l'enjeu étant de tenir dans l'enveloppe allouée sans hypothéquer les gestions ultérieures (mesures statutaires/indemnitaires ; mesures nouvelles/actées).

1.2.4 Les mesures individuelles : le Glissement Vieillesse Technicité

Les mesures individuelles impactent l'évolution des traitements indiciaires. Cet effet se mesure par le GVT.

Définition : le GVT mesure l'effet des décisions individuelles sur l'évolution des traitements de base du personnel rémunéré sur emplois permanents. C'est la part de l'évolution globale des salaires qui résulte des mesures individuelles propres à l'agent : certaines mesures ont un effet général l'année de mise en œuvre puis influent les années suivantes sur le déroulement de carrière du personnel concerné et donc sur le GVT.

Il se calcule à partir du traitement indiciaire, pour les personnels titulaires et non titulaires sur emplois permanents et est ramené à des effectifs en équivalent temps plein.

Il se décline en trois composantes :

- ▶ **L'EFFET GLISSEMENT** : il traduit l'impact des entrées et des sorties sur l'évolution des traitements indiciaires. Les personnes entrantes sont en moyenne plus jeunes et moins avancées en grade. Elles sont donc rémunérées à un niveau moindre que l'ensemble des agents de l'établissement. L'effet des personnels entrants est donc en général négatif sur l'évolution générale des traitements de base.

Cependant, l'effet des sortants est moins évident. Ces derniers ne sont pas toujours des personnes plus qualifiées et/ou plus âgées donc mieux rémunérées. On peut observer des variations suivantes les établissements, liées aux départs à la retraite et à la politique de recrutement.

- ▶ **L'EFFET VIEILLISSEMENT** : c'est l'impact sur l'évolution générale des traitements indiciaires des changements d'échelons au sein d'un même grade, ou d'un changement de grades au sein d'un même corps, sans changement de fonction, dus au déroulement normal de carrière dans le corps, suite à l'ancienneté ou l'inscription au tableau d'avancement. Exemple : le passage de la classe normale à la classe exceptionnelle.
- ▶ **L'EFFET TECHNICITE** : c'est l'impact sur l'évolution générale des traitements indiciaires sans modifications de la répartition du personnel entre les différents corps, grade à la suite de

changements de fonctions ou d'acquisition de compétences nouvelles. Ces évolutions sont en général validées après un concours, un examen professionnel.

Cependant le partage entre l'effet vieillissement et l'effet technicité est difficile à mesurer. La distinction entre un avancement dû à l'ancienneté et un avancement résultant d'un gain de technicité n'est pas toujours évidente à réaliser. D'autre part, compte tenu du mode de calcul utilisé, il apparaît que chaque changement de corps ou de grades qui influent sur la technicité, influent également sur le vieillissement. Souvent on ne réalise pas de distinction entre effet technicité et vieillissement, ces deux éléments pris ensemble constituent le GVT positif ou effet carrière.

Le GVT se compose d'un effet de carrière ou GVT positif, d'un effet de noria ou GVT négatif et d'un GVT solde (cf. annexe 1).

Pour le pilotage de la masse salariale on ne s'intéressera qu'au GVT positif qui est le plus couramment utilisé.

LE GVT POSITIF correspond à l'augmentation de la rémunération individuelle d'un agent découlant :

- ▶ d'un avancement automatique sur sa grille indiciaire (composante vieillesse) ;
- ▶ d'une promotion au choix dans un corps ou un grade (composante glissement) ;
- ▶ d'un changement de grade ou de corps par concours (composante technicité).

Il s'apprécie sur la population des agents présents deux années de suite.

La composante vieillesse ou avancement d'échelon représente une part majoritaire du GVT positif.

CALCULER LE GVT POSITIF

La budgétisation implique la détermination d'un GVT positif prévisionnel et pas uniquement un GVT simple constaté. Il existe plusieurs méthodes de calcul de GVT.

Dans les établissements d'enseignement supérieur, un calcul du GVT positif peut être fait à partir des fichiers paye en raisonnant sur les indices majorés. Ce mode d'approche repose sur le calcul de l'indice réel moyen en N et N+1 par catégorie d'agents donnée à partir par exemple, des numéros d'INSEE des agents présents les années N et N+1.

La formule est alors la suivante :

$$G = [(I_n)/(I_{n-1})] - 1 \text{ ou } [(I_n)-(I_{n-1})] / (I_{n-1})$$

$$\text{GVT} = G \times P$$

Indice moyen de l'année N -1 d'une catégorie d'agents ou d'emplois = I_{n-1}

Indice moyen de l'année N d'une catégorie d'agents ou d'emplois = I_n

% d'évolution du GVT = G Périmètre d'application du GVT : P

1.2.5 Les éléments de la masse salariale régis par d'autres facteurs

Il s'agit essentiellement des éléments qui ne peuvent se déduire directement de l'évolution du schéma d'emploi et qui nécessitent des paramètres spécifiques : rémunérations des contrats aidés, heures supplémentaires effectives, indemnités de jury, allocations pour perte d'emploi, évolution des dépenses de CFA, CLD, etc.

Le mode d'estimation de leurs montants pourra reposer sur des bases statistiques, des approches volumes/prix, la détermination d'enveloppes.

1.2.6 Modifications des charges patronales

Il faut distinguer les éléments non permanents soumis aux charges patronales et les éléments non permanents non soumis aux charges patronales.

La méthodologie consiste à :

- ▶ identifier les taux de charges patronales par catégories et voir leur évolution ;
- ▶ identifier l'augmentation de masse salariale due aux augmentations de taux de charge ;
- ▶ identifier le surcoût de masse salariale du à l'augmentation du plafond SS ;
- ▶ évaluer les aides et exonérations de charges.

2. Le pilotage de la masse salariale

La méthodologie du pilotage de la masse salariale consiste techniquement à analyser la dépense et en à assurer un suivi fin permettant l'élaboration de prévisions de dépenses.

Pour ce faire, le pilotage de la masse salariale s'appuie sur deux processus :

- ▶ la budgétisation ;
- ▶ l'analyse et la gestion ou suivi en cours d'exercice.

Peu à peu ces processus devraient prendre en compte une perspective pluriannuelle.

Le pilotage de la masse salariale s'inscrit dans une démarche itérative, caractérisée par de constants allers et retours entre le prévisionnel et le constaté.

La démarche du pilotage est la suivante :

- ▶ **Le respect des plafonds d'emplois** : un pilotage complémentaire à celui de la masse salariale

Le pilotage du plafond d'emplois est complémentaire à celui de la masse salariale. La loi n°2007-1199 du 10 août 2007 énonce au bénéfice des universités le principe d'un plafond d'autorisation d'emplois, globalisé et fongible que chaque établissement doit respecter pour l'année budgétaire.

Le pilotage du plafond d'emplois est donc complémentaire à celui de la masse salariale à deux moments clés :

- lors de la gestion annuelle de la masse salariale : le respect de l'autorisation d'emplois conduit à mettre en place un suivi mensuel de la consommation d'emplois ;
 - lors de la budgétisation : le gestionnaire doit réaliser un schéma prévisionnel des effectifs pour évaluer les demandes de recrutement ou « entrées » compte tenu des prévisions de sorties. Ce schéma doit être cohérent avec le plafond d'ETPT alloué.
- ▶ **L'analyse de la dépense et le « suivi fin » de l'évolution de la masse salariale** doit être un exercice essentiel et permanent mené mensuellement :
- en budgétisation, l'analyse de l'exécution de l'année précédente est indispensable pour identifier les éléments atypiques non pérennes ainsi que les effets reports ;
 - en gestion annuelle de la masse salariale, l'analyse de la dépense et le suivi fin de l'exécution à l'échelle infra annuelle permettent de détecter les dérives éventuelles, d'anticiper les difficultés de fin de gestion et de prendre, si nécessaire, les mesures correctrices.

Inversement cet exercice permet d'identifier les marges de manœuvre qui pourront être redéployées.

Il présuppose l'identification des éléments de « rémunération » à forts enjeux : tous les éléments ne représentent pas la même part de masse salariale et ne portent pas les mêmes enjeux. Ainsi l'élément déterminant de la masse salariale est constitué par les rémunérations du personnel, duquel on déduit par application de taux, les impôts, taxes, versements assimilés et les charges de sécurité sociale, de prévoyance et contributions directes. Les prestations directes d'employeur constituent un élément nécessitant des paramètres spécifiques et les autres charges sociales constituent un élément à faible enjeu en termes de budgétisation.

2.1 L'exercice de budgétisation

La budgétisation de la masse salariale est l'opération qui consiste à déterminer l'enveloppe de crédits allouée aux dépenses de personnel pour le budget suivant et doit être en cohérence avec les projets de l'établissement. Elle est réalisée en année N pour l'année N+1, éclairée par les éléments d'exécution de l'année N -1 et N.

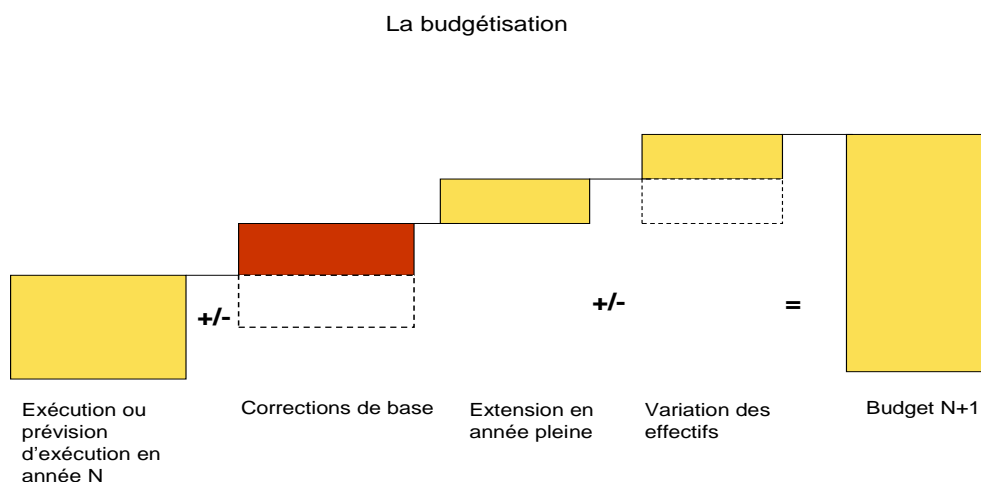
Elle se fonde sur la détermination d'une base de budgétisation (exécution ou prévision d'exécution de l'année N, corrigée des éléments atypiques et non pérennes), à laquelle sont appliqués les principaux facteurs prévisionnels d'évolution de la dépense pour N+1.

L'objectif est de :

- ▶ repérer les marges de manœuvres ;
- ▶ définir la meilleure stratégie de gestion des RH face aux besoins des services ;
- ▶ budgéter les coûts annuels afin de réaliser des projections mensuelles.

L'exercice de budgétisation se réalise en quatre étapes :

- ▶ constituer la base de budgétisation ;
- ▶ apporter les corrections éventuelles ;
- ▶ calculer les extensions en année pleine ;
- ▶ prendre en compte des facteurs d'évolution de la dépense.



2.2 L'exercice de constitution de la base de budgétisation

La constitution de la base de budgétisation se réalise en prenant appui sur l'analyse de l'exécution de la base de l'année en cours (année N) composée pour partie des éléments d'exécution connus et pour l'autre partie d'une prévision d'exécution.

2.3 Les corrections éventuelles

A partir de la prévision d'exécution de l'année N, il faut constituer un socle pour l'année N+1 qui représente le stock des dépenses incompressibles d'une année sur l'autre.

Il convient de tenir compte des aléas de gestion d'un montant financier significatif (il s'agit de neutraliser les éléments atypiques et non pérennes).

Cette démarche corrective suppose une bonne connaissance des calendriers de gestion et de la paye, une analyse fine des dépenses de personnel et un inventaire précis des événements ayant eu un impact sur l'exécution.

Exemples

- cas des retenues sur salaires : elles entraînent une sous exécution des dépenses de personnel en année n, il convient alors de corriger la prévision d'exécution de l'année N+1.
- cas de versements importants de rappels : ils entraînent une sur exécution en année n, il convient alors de corriger la prévision de l'année N+1.

2.4 Le calcul des extensions en année pleine ou effet report

Les décisions prises en gestion (mesures nouvelles) conduisent à une augmentation (ou diminution) des dépenses de l'année en cours, et aussi parfois de l'année suivante.

C'est la date à laquelle les mesures prennent effet qui détermine l'impact sur la dépense sur l'année en cours et, le cas échéant, sur l'année suivante.

Pour prévoir l'ajustement des crédits nécessaires pour couvrir l'évolution de la dépense l'année suivante, il faut calculer l'extension en année pleine des mesures ou effet report.

C'est un calcul qui s'opère sur 12 mois de date à date.

Ainsi, l'effet report en année N+1 est nul si une mesure est mise en œuvre au 1^{er} janvier de l'année N, car la mesure prend son plein effet sur l'année où elle intervient.

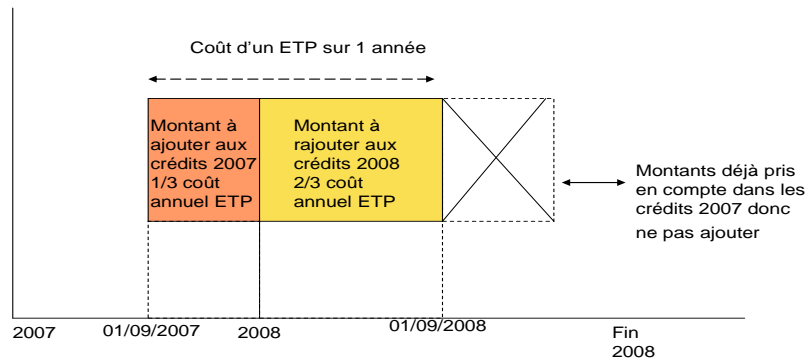
En revanche, si la mesure intervient le 1^{er} juillet, elle impactera les 6 derniers mois de l'année et aussi les 6 premiers mois de l'année suivante.

Le calcul d'extension en année pleine pourra porter sur les variations d'effectifs de l'année N, les mesures catégorielles nouvelles intervenues en cours d'année (attribution de points de NBI supplémentaires), en prenant en compte leur date d'effet.

Ainsi une arrivée au 01/09 ne nécessitera que 1/3 des crédits l'année d'arrivée, mais le complément de 2/3 aura un impact en exécution, l'année suivante.

Ce qui vaut pour les crédits vaut également pour les ETP.

Effet sur les crédits 2007 et 2008 de l'entrée d'un nouvel agent dans une catégorie au 01/09



2.5 La prise en compte des facteurs d'évolution de la dépense

Une fois la base de budgétisation de l'année N+1 constituée à partir des éléments corrigés de l'année N et des extensions en année pleine, l'étape suivante consiste à prévoir l'évolution de la masse salariale pour l'année N+1 en prenant en compte les évolutions des facteurs principaux de la dépense.

Rappel : les postes de dépenses déterminants et pris en compte pour l'évolution de la masse salariale sont généralement :

- ▶ l'évolution des effectifs ;
- ▶ les mesures dites générales ;
- ▶ les mesures dites catégorielles ;
- ▶ les mesures dites individuelles ou GVT positif.

Ces facteurs d'évolution ont été définis avec leurs indicateurs permettant de calculer leur impact sur la masse salariale ci-avant.

2.6 La gestion annuelle de la masse salariale

Une fois déterminée l'enveloppe de crédits de personnel et le scénario de gestion sous-jacent pour l'année N, il convient de suivre et d'analyser l'exécution de la dépense et la consommation des ETP, tout au long de l'année N par des exercices de prévisions annuelles et infra-annuelle.

La gestion annuelle de la masse salariale permet le respect de l'enveloppe des crédits, tout en assurant les engagements. Elle implique de comparer la prévision et la réalisation dans l'année par l'élaboration et le suivi mensuel et trimestriel de tableaux de bord afin d'assurer le suivi et l'analyse de la masse salariale (exemple : enquêtes ministérielles sur l'état des dépenses de personnel imputées sur le budget des établissements).

Ces processus impliquent l'élaboration de tableaux de bord et visent plusieurs objectifs :

- ▶ s'assurer du respect des plafonds ETPT et des crédits ou du suivi des prévisions ETPT ;
- ▶ identifier d'éventuelles dérives et prendre les mesures correctives qui s'imposent ;
- ▶ identifier les marges de manœuvre et proposer leur utilisation dans le cadre du dialogue de gestion, en réponse aux objectifs de la politique de l'établissement préalablement définis.

2.6.1 L'analyse et le suivi

Le suivi permet de mesurer les écarts, tant pour la dépense en crédits que pour la consommation des ETPT, entre les montants prévus et les montants réalisés. Cette analyse et ce suivi de la dépense doivent être réalisés mensuellement. Il s'agit de :

- ▶ identifier les dérives par rapport aux autorisations budgétaires ou aux décisions modificatives : en matière de ressources humaines, ces dérives peuvent être catégorielles (exemple : demandes de recrutement d'ATER à mi-temps ou augmentation du nombre d'heures complémentaires) ;
- ▶ analyser la dépense pour expliquer les écarts entre le prévu et le réalisé en identifiant l'incidence des rythmes de gestion et des modes d'organisation (calendrier des CAP et incidences en paye, rythmes de paiement des indemnités, décalages trop importants entre la date de la décision administrative et son effet financier) ainsi que l'effet des erreurs d'évaluation ou des décalages dans le temps des événements prévus, ou des décisions de gestion différentes du scénario de budgétisation.

2.6.2 La prévision infra-annuelle et annuelle

La prévision effectuée tout au long de l'année N permet de déterminer le « point d'atterrissage » et de s'assurer du respect de plafond fixé, en crédits et en ETP.

Elle consiste à :

- ▶ procéder à des mesures correctives car la prévision doit être réajustée en conséquence. (exemple : recruter des ATER à temps plein ou limiter le nombre d'heures complémentaires) ;
- ▶ connaître le volume des marges de manœuvre ou des sous consommations du budget pouvant être éventuellement dégagées (exemple : congé parental non prévu).

Il s'agit d'un processus itératif de réajustements successifs s'appuyant sur des outils appropriés.

Ces exercices de prévisions permettent d'établir une prévision annuelle pour une mise en cohérence des décisions de gestion et de mesurer l'impact de celles-ci sur la masse salariale. Ils doivent permettre d'effectuer des choix éclairés et procurer une pleine visibilité.

Le suivi et l'analyse des ETPT et de la dépense sont à réaliser mensuellement pour mesurer les écarts entre les montants prévus et réalisés qui seront expliqués par l'analyse de la dépense.

En conclusion, le pilotage de la masse salariale permet de repérer les marges de manœuvre, d'en définir la meilleure utilisation (l'adéquation besoins/compétences), de budgéter le coût annuel complet et en faire des projections pluriannuelles afin de répondre aux mieux aux objectifs de la politique d'établissement tels que définis dans le projet et le contrat quadriennal.

Conclusion

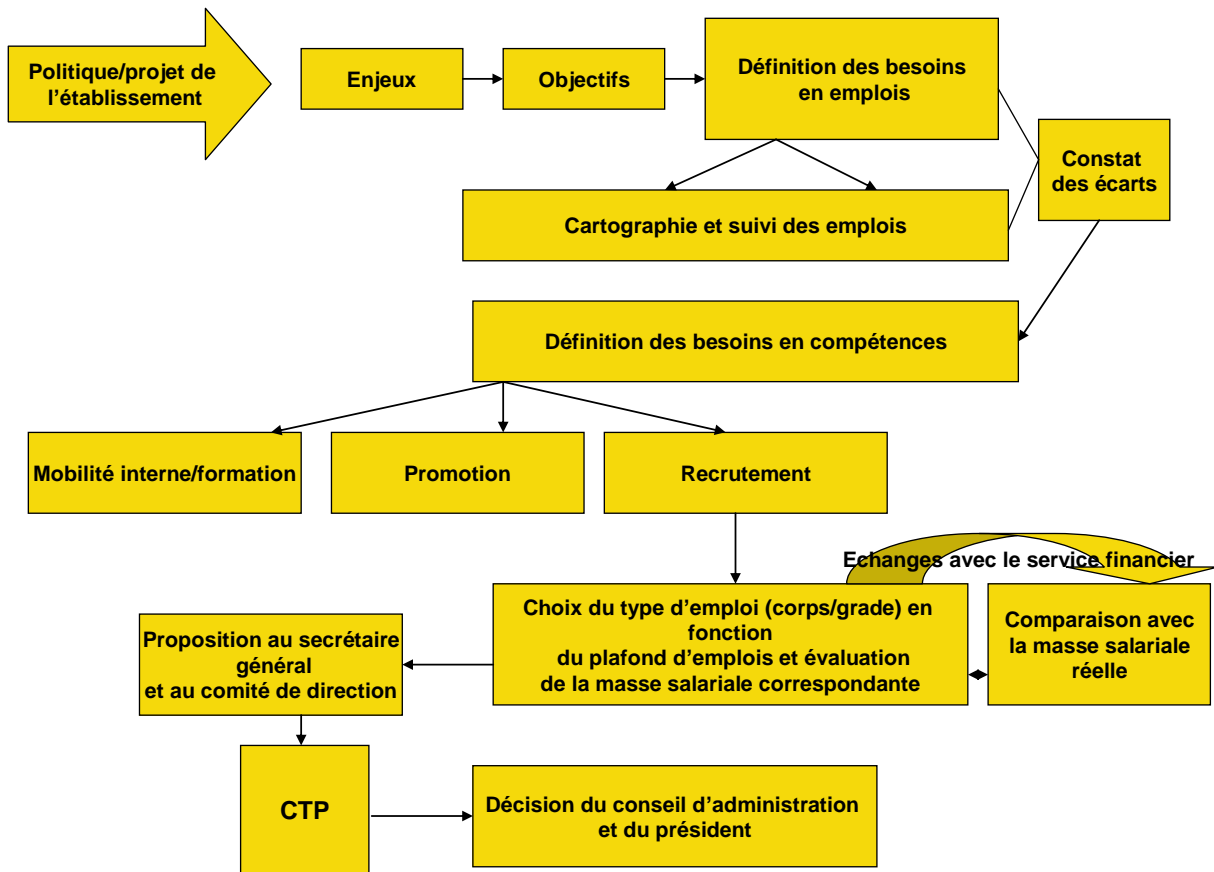
C'est par une vision intégrée des moyens humains ainsi que l'élaboration d'outils et de tableaux de bord que la gestion des emplois et le pilotage de la masse salariale seront réellement efficaces. Les données alors recueillies faciliteront l'alimentation d'indicateurs et de tableaux de bord, l'anticipation des besoins et la définition des prévisions conformément aux axes stratégiques du projet d'établissement et du contrat quadriennal déterminés par la politique scientifique et pédagogique de l'établissement. La définition de cibles à atteindre pour chacun de ces axes s'accompagnera d'indicateurs et de leur fiche de qualification.

Au sein d'un établissement d'enseignement supérieur, ces perspectives se traduisent par une véritable conduite du changement qui implique de :

- ▶ conduire une politique attractive d'établissement (modalités de recrutement, régime indemnitaire, transformation d'emplois et plan de formation, etc.) ;
- ▶ optimiser la gestion des emplois et de la masse salariale (définition des besoins enseignants-chercheur/BIATOSS, politique de redéploiement des postes vacants entre composantes, marges de manœuvre lors de l'utilisation des postes vacants et rompus de temps partiel) ;
- ▶ assurer l'adéquation besoins/compétences, notamment par les recrutements, la professionnalisation et l'évaluation.

Cependant cette évolution des processus de gestion des ressources humaines nécessite auparavant, au sein des établissements d'enseignement supérieur, un travail de réflexion sur les compétences et moyens nécessaires à sa mise en œuvre ainsi que sur l'organisation, les fonctions et le rôle de la direction des ressources humaines et enfin plus globalement sur les processus d'organisation et les flux d'informations relatifs aux ressources humaines (cf. partie 1, chapitre 3).

Le schéma ci après est proposé en illustration de la gestion des emplois et le pilotage de la masse salariale au sein d'un établissement d'enseignement supérieur, cette gestion et ce pilotage s'exerce dans le cadre plus large de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC).



Annexe 1

Les différents GVT

Le Glissement Vieillesse Technicité se compose d'un effet de carrière ou GVT positif, d'un effet de noria ou GVT négatif et d'un GVT solde.

- ▶ Le GVT positif correspond à l'augmentation de la rémunération individuelle d'un agent découlant :
 - d'un avancement automatique sur sa grille indiciaire (composante vieillesse)
 - d'une promotion au choix dans un corps ou un grade (composante glissement)
 - d'un changement de grade ou de corps par concours (composante technicité)

Il s'apprécie sur la population des agents présents deux années de suite.

La composante vieillesse ou avancement d'échelon représente une part majoritaire du GVT positif.

- ▶ Le GVT négatif ou effet noria mesure le tassement de la masse salariale dû au départ d'une population dont le salaire est généralement supérieur à celui des remplaçants (cf. glissement). Il est calculé à effectif constant.
- ▶ Le GVT solde est la somme des deux effets précédemment décrits. Le GVT solde concerne la totalité des agents, y compris ceux qui sont entrés ou sortis pendant les deux années comparées. Il constitue un indicateur global de l'impact du phénomène GVT sur les dépenses de personnels. Il permet d'apprécier l'évolution effective de la masse salariale due aux variations de structure de la population étudiée.

PARTIE n°3 RECRUTER ET DYNAMISER LA GESTION DES CARRIERES

Pour les établissements, l'enjeu essentiel du recrutement et de la gestion des carrières est d'attirer les personnes possédant les compétences qu'ils recherchent, de les garder et de les faire évoluer au fil des besoins. Il s'agit donc de définir une politique de recrutement et de gestion des carrières, en fonction des objectifs du projet de l'établissement, dans le respect des règles de la fonction publique.

Les établissements peuvent ainsi recruter des fonctionnaires par voie de concours ou des personnels contractuels et mettre en place des modes de gestion des carrières permettant de répondre à leur besoin.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU), **un nouvel organe consultatif sera amené à jouer un rôle dans la mise en œuvre de la politique de recrutement et de gestion des carrières**, il s'agit du **CTP**. Ainsi l'article 16 de la LRU instaure un comité technique paritaire dans chaque établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel par délibération du conseil d'administration (CA). Outre les compétences qui lui sont conférées en application de l'article 15 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État, **il est consulté sur la politique de gestion des ressources humaines de l'établissement**. Un bilan de la politique sociale de l'établissement lui est présenté chaque année.

CHAPITRE 1

Le recrutement et l'affectation des personnels

Principes généraux de la fonction publique : les fonctionnaires sont recrutés par concours, donnant accès à l'une des trois catégories de la fonction publique (A, B, C)⁶⁶. Il constitue le mode privilégié de recrutement des fonctionnaires, il existe cependant des exceptions fixées par la réglementation et notamment les lois n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires et n°84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat (recrutement direct sans concours, concernant essentiellement les catégories C, etc.). D'autre part, il est également possible en respectant certaines conditions de recruter des personnels contractuels.

Les conditions d'accès au concours sont fixées dans le statut propre de chaque corps de la fonction publique⁶⁷. L'organisation des concours est, dans la plupart des cas, nationale. Les lauréats sont alors nommés sur des postes vacants sur tout le territoire, ou sur des postes définis dans une région déterminée connue à l'avance (concours organisés pour les personnels bibliothèques, ASU et TOS).

De nombreux concours sont organisés de façon déconcentrée, les lauréats sont alors nommés dans la zone dans laquelle ils ont passé le concours (pour certains personnels de bibliothèques, ASU et TOS).

Les concours externes sont réservés aux candidats possédant un niveau de diplôme déterminé.

Les concours internes sont réservés aux agents déjà en poste dans une administration après une durée minimale de service.

Les troisième concours sont ouverts aux personnes justifiant d'une activité professionnelle (secteur privé ou associatif, mandat électoral), ce type de concours n'existe que pour certains types d'emplois (personnels BIATOSS).

Les postes à pouvoir sont répartis entre ces différents types de concours en fonction de pourcentages fixés pour chaque corps.

Si la majorité des concours est organisée sous forme d'épreuves, il existe des concours sur titres ou sur titres et travaux ; les candidats sont alors sélectionnés sur dossier. Cette sélection peut parfois être accompagnée pour une ou des épreuves (personnels ITRF, maîtres de conférences MCF, et professeurs des universités PR).

Une réforme concernant les concours d'accès à la fonction publique d'État est en cours d'élaboration. L'objectif de cette dernière est de faire en sorte que les recrutements réalisés par ce mode de sélection répondent au mieux aux besoins de la fonction publique et donc des établissements⁶⁸.

Plus particulièrement, une réflexion est actuellement engagée par le Ministère de l'enseignement supérieur relativement à la revalorisation de la carrière des personnels de l'enseignement supérieur. Une commission présidée par Rémy Schwartz, est donc installée pour piloter le chantier dédié au personnel de l'enseignement supérieur. Ce chantier abordera : la reconnaissance des activités et des missions des personnels de l'enseignement supérieur, l'attractivité de leurs métiers, la politique

⁶⁶ Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires

⁶⁷ Cf. annexe 1 chapitre 2 de la partie 1 relative aux principales populations de fonctionnaires affectées dans les établissements publics d'enseignement supérieur.

⁶⁸ Rapport de la mission préparatoire au réexamen général du contenu des concours d'accès à la fonction publique de l'Etat, Corine Desforges, Jean-Guy de Chalvron, janvier 2008.

indemnitaires, la mobilité, la parité. A l'issue du travail de cette commission des modifications relatives aux recrutements et à la gestion des carrières des personnels seront apportées.

1. Le recrutement et la nomination des enseignants-chercheurs et des enseignants

Les enseignants-chercheurs et les enseignants exerçant dans les établissements relèvent de différents statuts, qui définissent les modalités de recrutements et d'affectation.

Cependant, bien que **relevant des différents statuts**, celle-ci **dépend de l'avis qu'émet le président** de l'établissement.

En effet, l'article n°4 de la LRU précise le rôle du président relativement à l'affectation des personnels et stipule que « **le président a autorité sur l'ensemble des personnels** », et qu'**aucune affectation ne peut être prononcée si le président émet un avis défavorable motivé** à l'exception de la première affectation des personnels recrutés par concours national d'agrégation de l'enseignement supérieur.

1.1 Les enseignants-chercheurs titulaires (MCF et PR)

Les enseignants-chercheurs regroupent les professeurs des universités (PR) et les maîtres de conférences (MCF). Il existe encore des assistants, mais ce corps est en voie d'extinction. Le statut des enseignants-chercheurs et les statuts particuliers des PR et MCF sont régis par le décret n°84-431 du 6 juin 1984 modifié⁶⁹.

1.1.1 Recrutement par les concours

(Décret n°84-431 du 6 juin 1984, articles 26-I-1° pour les MCF et 46-1° pour les PR)

LA PREMIERE ETAPE

La procédure nationale : qualification par le Conseil national des universités (CNU).

Le CNU est l'instance nationale se prononçant sur les mesures individuelles relatives au recrutement et à la carrière. Il est composé de 12 groupes (hors médecine et odontologie) divisés en sections dont chacune correspond à une ou plusieurs disciplines. Pour la médecine et l'odontologie, le CNU comporte 17 autres groupes. Un chef d'établissement ne peut pas être élu ou nommé dans une section du CNU.

Ce sont les sections du CNU, pour le recrutement des PR et MCF, qui en première instance se prononcent sur l'aptitude du candidat à devenir maître de conférences ou professeur, en l'inscrivant, ou non, sur la liste de qualification (liste alphabétique). La qualification est valable 4 ans. Une procédure de recours existe en cas de refus de qualification deux années successives : le recours est examiné par le groupe du CNU.

Cependant il existe des exceptions : dans les disciplines juridiques, politiques, économiques et de gestion, les professeurs sont recrutés essentiellement par la voie de concours nationaux d'agrégation (2 concours d'agrégation, articles 49-II-1° et 49-II-2° du décret du 6 juin 1984).

⁶⁹ Dernière modification : décret n°2008-333 du 10 avril 2008.

LA DEUXIEME ETAPE

La **procédure locale** : deux procédures de recrutement cohabitent jusqu'au 11 août 2008 : les commissions de spécialistes et les comités de sélection.

Le basculement des commissions de spécialistes aux comités de sélection :

Selon l'article 9, 9-1, 9-2 du décret n°2008-333 relatif aux comités de sélection des enseignants-chercheurs⁷⁰, ce sont les comités de sélection qui vont examiner les candidatures des personnes qualifiées pour le recrutement des enseignants-chercheurs, sauf pour la première affectation des personnes recrutées par concours national d'agrégation d'enseignement supérieur (soit pour les disciplines juridiques, politiques, économiques et de gestion ; articles 49-II-1 et 49-II-2 du décret n°84-631 du 6 juin 1984 relatif au statut particulier des MCF et PR).

D'autre part, selon l'article 17 de ce même décret, les comités de sélection sont mis en œuvre pour le recrutement dans les établissements remplissant les conditions suivantes :

- ▶ les universités ayant procédé avant le 1^{er} mars 2008 à l'installation de leur nouveau conseil d'administration ;
- ▶ les établissements publics d'enseignement supérieur autres que les universités, pour les emplois dont l'avis de vacance est publié après la publication du décret relatif aux comités de sélection, soit le 12 avril 2008.

Pour les autres établissements, les commissions de spécialistes continuent à fonctionner pour le **recrutement** jusqu'au 11 août 2008, date à partir de laquelle tous les établissements d'enseignement supérieur devront s'être dotés de comités de sélection⁷¹.

Enfin, à compter du 11 août 2008 et pour tous les établissements, les compétences précédemment exercées par les commissions de spécialistes, sous réserve des dérogations qui peuvent être prévues par décret en Conseil d'État et à l'exception des compétences dévolues aux comités de sélection, sont exercées, par le conseil scientifique en formation restreinte aux enseignants-chercheurs⁷².

- ▶ **Rôle et fonctionnement des commissions de spécialistes pour les établissements** ne remplissant pas les conditions de l'article 17 du décret n°2008-333 et jusqu'au 11 août 2008 :

Les commissions de spécialistes au sein des établissements classent cinq candidats maximum pour chaque emploi ouvert au concours⁷³. Puis le Conseil d'administration (CA) réuni en formation restreinte propose tout ou partie de la liste retenue. Le CA en formation restreinte ne peut modifier l'ordre de classement proposé. Les commissions de spécialistes formulent les propositions de titularisation, des MCF, émettent un avis sur la mutation des enseignants-chercheurs. Elles examinent aussi les candidatures des fonctionnaires souhaitant être détachés dans les corps des MCF et PR.

- ▶ **Rôle, composition et fonctionnement des comités de sélection pour les établissements** remplissant les conditions de l'article 17 du décret n°2008-333 et pour tous à partir du 11 août 2008 :

⁷⁰ Article pris en application de l'article 25 de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007.

⁷¹ En effet, selon l'article 18 du décret n°2008-333 du 10 avril 2008 relatif aux comités de sélection des enseignants chercheurs, à compter du 11 août 2008 le décret n°88-146 du 15 février 1988 relatif aux commissions de spécialistes est abrogé.

⁷² Article 46 de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités de l'université et article 18 du décret n°2008-333 du 12 avril 2008 relatif aux comités de sélection.

⁷³ Voir le guide de fonctionnement des commissions de spécialistes : Bureau DPE A2, avril 2002 ; décret n°88-146 du 15 février 1988 (commissions de spécialistes) ; arrêté du 8 avril 1988 modifié (fonctionnement des commissions de spécialistes) ; arrêté du 7 mai 1988 (procédure de recrutement des PR et MCF).

Les comités de sélection sont institués en vue des concours de recrutement des enseignants-chercheurs, du détachement de fonctionnaires d'autres corps en qualité d'enseignant chercheurs et des mutations des PR et MCF.

Le comité de sélection est composé :

- ▶ « d'enseignants-chercheurs et de personnels assimilés d'un rang au moins égal à celui postulé par l'intéressé ;
- ▶ pour la moitié au moins d'entre eux extérieurs à l'établissement au sein duquel le concours est ouvert⁷⁴ ».

La création des comités de sélection relève d'une délibération du conseil d'administration de l'établissement concerné, siégeant en formation restreinte aux enseignants-chercheurs, chercheurs et personnels assimilés. Cette délibération précise :

- ▶ le nombre de membres du comité (compris entre 8 et 16) ;
- ▶ le nombre de ceux choisis hors de l'établissement ;
- ▶ le nombre de ceux choisis parmi les membres de la discipline en concernée.

Les membres du comité de sélection sont proposés par le président ou le directeur de l'établissement au CA siégeant en formation restreinte aux représentants élus des enseignants chercheurs et des personnels assimilés, après avis du conseil scientifique ou de l'organe en tenant lieu.

Le CA en formation restreinte statue par un vote sur la liste des noms qui lui sont proposés par le président ou le directeur. Ce vote est émis par les seuls professeurs et personnels assimilés pour les membres du comité relevant de ce grade.

La composition du comité de sélection est rendue publique avant le début de ses travaux. Un comité de sélection est constitué pour pouvoir chaque emploi d'enseignant chercheur créé ou déclaré vacant.

Un comité de sélection peut être commun à plusieurs établissements associés à cette fin, notamment dans le cadre des PRES (son mode de constitution est le même que celui d'un seul établissement, il est créé par délibération adoptées en termes identiques par les conseils d'administration de chaque établissement concerné siégeant en formation restreinte aux enseignants-chercheurs, chercheurs et personnels assimilés).

Le comité de sélection siège valablement si la moitié de ses membres sont présents à la séance, dont une moitié au moins de membres extérieurs à l'établissement⁷⁵. Il se prononce à **la majorité des voix** des membres présents, en cas de partage égal des voix, le président à **voix prépondérante**.

Le comité de sélection examine les candidatures sur le poste déclaré vacant et **établit une liste des candidats qu'il souhaite entendre** au vu des rapports émis par deux de ses membres.

⁷⁴ Article 2 du décret n°2008-333 du 10 avril 2008 relatif aux comités de sélection des enseignants-chercheurs : « sont considérés comme membres extérieurs à l'établissement les enseignants-chercheurs et personnels assimilés qui n'ont pas la qualité d'électeur pour les élections au conseil d'administration de l'établissement dans lequel l'emploi est à pourvoir ».

⁷⁵ Article 4 du décret n°2008-333 du 10 avril 2008 relatif aux comités de sélection des enseignants-chercheurs : « Les membres du comité de sélection peuvent participer aux réunions par tous moyens de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective. Le comité ne peut siéger valablement si le nombre des membres physiquement présents est inférieur à 4. Les candidats retenus peuvent à leur demande être entendus par le comité de sélection dans les mêmes formes ».

Lorsqu'il s'agit de mutations et de détachements, les dossiers des candidats sont transmis au conseil scientifique, ou à l'organe en tenant lieu. Ce dernier siège en formation restreinte aux enseignants-chercheurs, émet un avis sur chaque candidature, cet avis est communiqué au comité de sélection.

Après avoir procédé aux auditions, le comité de sélection émet un avis motivé sur chaque candidature⁷⁶ et peut établir une liste de classement des candidats. Au vu de cet avis, et sauf avis défavorable motivé du président, le conseil d'administration en formation siégeant restreinte aux enseignants chercheurs et personnels assimilés propose, le nom du candidat ou une liste de candidats classés par ordre de préférence. Le président ou le directeur de l'établissement communique au ministre chargé de l'enseignement supérieur le nom du candidat sélectionné ou la liste de candidats classés par ordre de préférence, qu'il ne peut modifier.

Le conseil d'administration siégeant en formation restreinte aux enseignants-chercheurs et personnels assimilés peut modifier l'ordre de la liste proposée par le comité de sélection, puisqu'il est considéré comme jury.

Dans les instituts ou écoles⁷⁷ les directeurs de ces composantes peuvent émettre un avis défavorable motivé sur les recrutements et sur les mutations des enseignants-chercheurs.

Il est mis fin à l'activité du comité de sélection après adoption de l'avis émis par ce dernier.

LA TROISIEME ETAPE

Les candidats indiquent par ordre préférentiel cinq vœux d'affectation choisis parmi les établissements où ils ont été classés. **Les MCF sont titularisés à l'issue d'un stage d'un an.**

Les PR recrutés sont nommés par décret du président de la république et classés dans le corps par arrêté du ministre.

- ▶ Pour les établissements ne remplissant pas les conditions de l'article 17 du décret n°2008-333 et jusqu'au 11 août 2008 :

Les MCF sont titularisés à l'issue de leur stage sur proposition de la commission de spécialistes, après avis du directeur d'UFR, de l'école ou de l'institut concerné. En cas d'avis défavorable, le CA en formation restreinte peut être saisi par le candidat, le CEVU est alors consulté.

- ▶ Pour les établissements remplissant les conditions de l'article 17 du décret n°2008-333 (cf. page 105) et pour tous à partir du 11 août 2008

Selon l'article 6 du décret n°2008-333 relatif aux comités de sélection des enseignants-chercheurs⁷⁸, le conseil scientifique en formation restreinte aux enseignants-chercheurs donne un avis sur la titularisation des maîtres de conférences stagiaires. Le tout dans le respect des dispositions statutaires applicables aux enseignants-chercheurs. Dans les instituts ou écoles⁷⁹, la proposition de titularisation du président ou du directeur doit recueillir l'avis du directeur de l'institut ou de l'école.

Si le conseil scientifique émet un avis défavorable à la titularisation du MCF, ce dernier doit en être averti dans les 8 jours de son adoption, le MCF ayant alors un mois, à compter de la date de réception de l'avis, pour saisir le CA. L'avis du CA se substitue alors à l'avis du CS.

⁷⁶ Article n°4 du décret n°2008-333 du 10 avril 2008 relatif aux comités de sélection des enseignants-chercheurs, cet avis peut être communiqué aux candidats sur leur demande.

⁷⁷ Instituts ou écoles faisant partie des universités au sens de l'article L.713-9 du code de l'éducation.

⁷⁸ Article pris en application de l'article 8 de la loi n°2007-119 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités.

⁷⁹ Instituts ou écoles faisant partie de l'université au sens de l'article L 713-9 du code de l'éducation.

1.1.2 Le recrutement par les autres concours⁸⁰

POUR LES MCF : 3 autres types de concours peuvent être choisis pour certains postes par les universités ; ces concours s'adressent à des catégories particulières de candidats : enseignants du second degré, candidats ayant 4 ans d'activité professionnelle, enseignants associés à temps plein, enseignants titulaires de l'ENSAM, etc.

POUR LES PR : 4 autres types de concours peuvent être choisis pour certains postes par les universités ; ces concours s'adressent à des catégories particulières de candidats : maîtres de conférences ayant 5 ans d'ancienneté et ayant 4 années d'activité de coopération, candidats ayant 6 ans d'activité professionnelle, enseignants associés à temps plein, MCF membres de l'Institut universitaire de France, directeurs de recherche, etc.

- ▶ Pour les établissements ne remplissant pas les conditions de l'article 17 du décret n°2008-333 et jusqu'au 11 août 2008 :

Deux autres types de concours peuvent être mis en place par les universités ; ces concours s'adressent à des catégories particulières de candidats :

- article 46.3 : maîtres de conférences ayant 10 années de service (établissement d'enseignement supérieur ou mission de coopération) dont cinq années en qualité de maître de conférences titulaire ou stagiaire. La qualification est un pré-requis pour ce concours ;
- article 46.4 : candidats qualifiés ayant 6 ans d'activité professionnelle, enseignants associés à temps plein, maîtres de conférences membres de l'Institut universitaire de France, directeurs de recherche ayant effectué pendant au moins deux ans un service d'enseignement.

Pour plusieurs de ces concours, il existe des procédures particulières (cf. art. 46-I, 46-3 et 46-4 du décret du 6 juin 1984 avant modification par le décret n°2008-333).

- ▶ Pour les établissements remplissant les conditions de l'article 17 du décret n°2008-333 (cf. page 105) et pour tous à partir du 11 août 2008 :

En vertu de l'article 11 du décret n°2008-333 relatif aux comités de sélection, le recrutement pour l'ensemble de ces concours se déroule suivant la procédure des comités de sélection définie précédemment (articles 9, 9-1, 9-2 du décret n°2008-333). **Cependant les PR recrutés en vertu de l'article 46-3 du décret n°84-431 du 6 juin 1984 modifié sont dispensés d'inscription préalable sur la liste de qualification.**

1.2 Les enseignants hospitalo-universitaires

Le statut des personnels enseignants-hospitaliers des centres hospitaliers et universitaires est régi par le décret n°84-135 du 24 février 1984 modifié⁸¹.

1.2.1 Les professeurs des universités-praticiens hospitaliers ou praticiens pharmaceutiques (PU-PH ou PU-PHP) et les maîtres de conférences praticiens hospitalier ou praticiens pharmaceutiques (MCU-PH ou MCU-PHP)

Le principe de recrutement est le même que pour les enseignants-chercheurs. Il existe différents types de concours selon les disciplines. La liste des admis est arrêtée par la section

⁸⁰ Cf. décret n°84-431 du 6 juin 1984 relatif au statut particulier des MCF et PR

⁸¹ Dernière modification : décret 2008-308 du 2 avril 2008 portant dispositions relatives aux personnels enseignants et hospitaliers dans les disciplines pharmaceutiques.

du CNU. Après avis du conseil de l'UFR et de la commission médicale d'établissement, les propositions sont soumises aux deux ministres en charge de l'enseignement supérieur et de la santé.

Les MCU-PH ou MCU-PHP sont titularisés après un stage d'un an, sur avis du conseil de l'UFR et de la commission médicale d'établissement et nommés par arrêté conjoint des ministres de l'enseignement supérieur et de la santé.

Les PU-PH ou PU-PHP sont nommés par décret du Président de la République.

1.2.2 Les praticiens hospitaliers universitaires (PHU)

Ils exercent leurs fonctions à titre temporaire. **Ils sont inscrits sur une liste d'aptitude.** Le conseil de l'UFR et de la commission médicale d'établissement font chacun leur propre classement, puis la section concernée du CNU propose un candidat pour chaque emploi.

Ils sont nommés par décision conjointe du directeur de l'UFR et du directeur du CHU.

1.2.3 Les chefs de cliniques assistants des hôpitaux (CAAH) et les assistants hospitaliers universitaires (AHU)

Les CCAH et les AHU ont une durée maximale d'exercice de fonction de 4 ans. La durée totale des fonctions dans un centre hospitalier ne peut excéder 8 ans.

Les CCAH doivent être titulaires de diplômes ou de titres mentionnés au Code de la santé et d'un diplôme d'études spécialisées ou équivalent.

Les assistants hospitaliers universitaires (AHU) doivent réunir les conditions de recrutement d'un CCAH et être titulaires d'un des diplômes exigés selon le décret n°84-135 du 25 février 1984 article 48. Enfin, les CCAH et les AHU devront justifier de deux ans de fonction effective pour se prévaloir du titre.

Les personnels hospitalo-universitaires des disciplines odontologiques⁸² ont des dispositions statutaires quasiment identiques à celles des hospitalo-universitaires des disciplines médicales.

1.3 Les enseignants du second degré

Les enseignants du second degré qui interviennent dans les EPSCP sont les agrégés (PRAG) et les certifiés (PRCE). Ils ont été auparavant recrutés par concours (agrégation, CAPES) pour exercer au sein de l'enseignement secondaire. Le chef d'établissement classe par ordre préférentiel les candidats, en consultant éventuellement des commissions ad-hoc créées par l'établissement. La direction des personnels enseignants met en œuvre l'acte d'affectation.

Lorsque des emplois de professeur de second degré dans les établissements d'enseignement supérieur n'ont pu être pourvus par des professeurs titulaires de l'enseignement du second degré, des professeurs contractuels peuvent être recrutés à titre temporaire dans la limite du nombre des emplois vacants⁸³.

⁸² Décret n°90-92 du 24 janvier 1990 modifié.

⁸³ Décret n°92-131 du 5 février 1992 relatif au recrutement d'enseignants contractuels dans les établissements d'enseignement supérieur.

1.4 Les enseignants-chercheurs et les enseignants et les chercheurs contractuels

1.4.1 Les enseignants-chercheurs associés et invités⁸⁴

LES ENSEIGNANTS-CHERCHEURS ASSOCIES A TEMPS PLEIN sont recrutés en qualité de PR ou de MCF associés sur proposition de la commission de spécialistes et avis du conseil d'administration. A compter 11 août 2008 conformément à l'article 18 du décret n°2008-333 relatif aux comités de sélection des enseignants chercheurs, c'est le conseil scientifique en formation restreinte aux enseignants-chercheurs qui assurera la compétence exercée par la commission de spécialiste⁸⁵.

Ces enseignants doivent justifier soit d'une expérience professionnelle, soit de fonctions d'enseignement ou de recherche dans un établissement étranger. Leur nomination intervient pour une durée comprise entre 6 mois et 3 ans. Elle est renouvelable. La durée totale des fonctions d'enseignant associé à temps plein ne peut excéder 6 ans.

LES ENSEIGNANTS-CHERCHEURS ASSOCIES A MI-TEMPS SONT RECRUTES en qualité de PR ou de MCF associés **sur proposition de la commission de spécialistes** et sont nommés par le ministre pour les MCF, par décret du Président de la République pour les PR, après avis du conseil d'administration. **Comme précisé ci-dessus, à compter 11 août 2008** conformément à l'article 18 du décret n°2008-333 relatif aux comités de sélection des enseignants chercheurs, **c'est le conseil scientifique en formation restreinte aux enseignants-chercheurs qui assurera la compétence exercée par la commission de spécialiste.**

Ces enseignants doivent justifier depuis au moins 3 ans d'une activité professionnelle principale, autre qu'une activité d'enseignement. La cessation de l'activité principale entraîne la cessation du contrat d'association au terme de l'année universitaire en cours. Les PR associés à mi-temps sont nommés pour une durée comprise entre 3 ans et 9 ans. Cette nomination est renouvelable pour une durée maximum de 3 ans mais la durée totale des fonctions de PR associé à mi-temps ne peut excéder 9 ans. Les MCF associés à mi-temps sont nommés pour une période de 3 ans. Cette nomination est renouvelable (sans limite) pour une durée maximum de 3 ans.

LES ENSEIGNANTS-CHERCHEURS INVITES sont des PR ou des MCF français ou étrangers qui ont obligatoirement une fonction dans l'enseignement ou dans la recherche dans un établissement étranger. **Ils sont recrutés sur proposition de la commission de spécialistes et du conseil scientifique réuni en formation restreinte** et sont nommés par le président ou le directeur de l'établissement pour une durée de 1 à 12 mois. L'arrêté de nomination peut, sur proposition de l'établissement, valoir pour plusieurs années consécutives (dans ce cas la durée annuelle doit être comprise entre 3 et 6 mois). **A compter 11 août 2008** conformément à l'article 18 du décret n°2008-333 relatif aux comités de sélection des enseignants chercheurs, **c'est le conseil scientifique en formation restreinte aux enseignants-chercheurs qui assurera la compétence exercée par la commission de spécialiste.**

1.4.2 Les moniteurs et les ATER

LES MONITEURS sont bénéficiaires d'une allocation de recherche régie par le décret du 3 avril 1985 ou de régimes comparables d'aide à la préparation du doctorat. Ils sont recrutés par le président ou le directeur de l'établissement sur proposition d'une commission habilitée par le conseil d'administration en formation restreinte. L'exercice des fonctions de moniteur ne peut être prolongé au-delà de la durée du contrat d'allocataire ou de la durée de l'aide à la préparation au doctorat.

⁸⁴ Décret n°85-733 du 17 juillet 1985 modifié par décret n°2002-1069 du 6 août 2002.

⁸⁵ En effet à compter de cette date, le décret relatif aux commissions de spécialistes est abrogé.

LES ATER : il existe plusieurs types de candidats à un poste d'ATER et leur situation conditionne la durée possible de leur contrat :

- ▶ durée 3 ans, renouvelable 1 fois pour 1 an : fonctionnaire de catégorie A, enseignant ou chercheur étranger ayant exercé des fonctions d'enseignement ou de recherche pendant 2 ans ;
- ▶ durée 1 an, renouvelable 1 fois pour 1 an : étudiant en fin de doctorat ou d'habilitation à diriger des recherches (soutenance dans un délai d'un an), titulaires d'un doctorat ou d'une habilitation à diriger des recherches s'engageant à présenter un concours de recrutement de l'enseignement supérieur, moniteur.

Les ATER sont recrutés par le président ou le directeur. Le conseil scientifique restreint aux enseignants-chercheurs donne un avis (article 8 de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007).

1.4.3 Les enseignants-chercheurs, les enseignants, les chercheurs contractuels recrutés dans le cadre des compétences élargies

Dans le cadre des compétences élargies, la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 introduit par son article 19 de nouvelles possibilités de recrutement de personnels contractuels. En effet, au titre de l'article L.954-3 du code de l'éducation (article 19-I de la LRU), dès l'acquisition des compétences élargies et, au plus tard au 11 août 2012, **le président peut recruter des agents contractuels pour une durée déterminée (CDD) ou indéterminée (CDI) notamment :**

- ▶ pour assurer des fonctions d'enseignement, de recherche ou d'enseignement et de recherche, **après avis du comité de sélection** qui constitue un organe consultatif, **le président n'étant donc pas lié par cet avis.**

L'application de l'article L.954-3 nécessite l'acquisition des compétences élargies et le bénéfice de ce nouveau régime de recrutement est donc soumis à :

- ▶ la mise en place d'un nouveau CA ;
- ▶ une délibération du CA demandant le bénéfice des responsabilités et compétences élargies ;
- ▶ l'approbation de ladite délibération par arrêté interministériel.

Les personnes recrutées dans ce cadre peuvent exercer des fonctions d'enseignement, de recherche ou d'enseignement et de recherche et il n'est pas nécessaire qu'elles aient obtenu la qualification.

Pour cette catégorie d'agents contractuels, la LRU ne prévoit pas l'intervention d'un décret encadrant leur gestion. Cette disposition est conforme à l'avis n°359-964 du Conseil d'État du 30 juin 1997 qui énonce que *le décret du 17 janvier 1986 ne s'applique pas de plein droit à l'ensemble des agents non titulaires et en particulier à ceux dont le recrutement est autorisé par des dispositions législatives spécifiques dérogeant aux lois des 13 juillet 1983 et 11 janvier 1984 et que toutefois le gouvernement peut toujours prendre des décrets encadrant la gestion des agents contractuels des établissements publics.*

A défaut, le conseil d'administration de l'établissement et à défaut, le chef d'établissement sont alors compétents pour fixer les règles applicables à ces agents.

Leur rémunération principale sera déterminée dans le contrat lui-même (l'établissement peut fixer alors un cadre interne de référence).

En matière de primes et indemnités, ces agents ne pourront bénéficier d'aucun dispositif existant car ils ne sont visés par aucun texte indemnitaire.

Seul l'article L.954-2 du code de l'éducation, **instituant les dispositifs d'intéressement leur est applicable** puisqu'il n'exclut de son champ aucune catégorie de personnels.

1.4.4 Les lecteurs et maîtres de langue étrangère

Les lecteurs de langue étrangère sont des étrangers postulant au titre de leur langue maternelle qui sont titulaires d'une maîtrise ou d'un diplôme étranger équivalent. Les maîtres de langue étrangère doivent justifier d'une année d'études doctorales à l'étranger ou de 3^{ème} cycle en France. Ils sont nommés par le président ou le directeur de l'établissement pour une durée d'un an renouvelable une fois à titre exceptionnel.

1.4.5 Les chargés d'enseignement et les agents temporaires vacataires⁸⁶

Les chargés d'enseignement vacataires justifient d'une activité principale salariée (au moins 900 heures de travail par an). Ils assurent des heures complémentaires d'enseignement pour lesquelles le président ou le directeur de l'établissement les recrute.

Les agents temporaires vacataires sont des étudiants inscrits en 3^{ème} cycle, âgés de moins de 28 ans au 1^{er} septembre de l'année considérée. Cette limite d'âge ne concerne pas les allocataires de recherche. Ils sont recrutés par le président ou le directeur de l'établissement. Pour des vacances occasionnelles, il est possible de recruter des personnes âgées de moins de 65 ans, bénéficiant d'une pension de retraite ou préretraite, ayant exercé une activité professionnelle extérieure à l'établissement.

2. Le recrutement et la nomination des personnels BIATOSS

Dans la fonction publique, le principe de recrutement d'un fonctionnaire est la voie du concours. Par dérogation à ce principe, il est possible d'accéder à certains corps par voie d'examens professionnels, par liste d'aptitude, voire sans concours pour les emplois ne nécessitant pas de qualification particulière. Tout comme pour la population des enseignants chercheurs, les modalités de recrutement et d'affectation relèvent des différents statuts des personnels BIATOSS.

Cependant, bien que relevant des différents statuts, **l'affectation dépend de l'avis qu'émet le président de l'établissement.**

En effet, l'article 4 de la LRU précise le rôle du président relativement à l'affectation des personnels et stipule que « **le président a autorité sur l'ensemble des personnels** », et qu'**aucune affectation ne peut être prononcée si le président émet un avis défavorable motivé**, d'autre part, **il affecte dans les différents services de l'université, les personnels administratifs techniques, ouvriers et de service.**

2.1 Les personnels ingénieurs, techniciens de recherche et de formation (ITRF) et leurs missions

Le recrutement des personnels ITRF s'effectue par concours externes ou internes selon des critères définis (de diplôme, d'ancienneté, etc.), par liste d'aptitude ou par voie de détachement. Ces deux derniers modes de recrutement s'adressent exclusivement aux fonctionnaires remplissant les conditions statutaires pour y prétendre.

Les concours de recrutement s'organisent par branche d'activité professionnelle (BAP) et emploi-type, décrits dans le référentiel des emplois-types de la recherche et de l'enseignement supérieur

⁸⁶ Décret n°2004-995 du 16 septembre 2004.

(REFERENS)⁸⁷. Ces concours sont organisés selon deux modalités : au niveau national pour les corps de catégorie A et B, au niveau académique ou rectoral pour les corps de catégorie C, en dehors du premier grade de ce corps et hormis les agents des services techniques (AST) dont le recrutement se fait sans concours au niveau des établissements.

Pour les emplois de catégorie A, la phase d'admissibilité est nationale.

Pour la phase d'admission, les emplois sont ouverts sur des fonctions définies correspondant à des profils de poste, arrêtés par chaque établissement concerné. **Il est nécessaire de réaliser des fiches de postes qui correspondent aux besoins réels de l'établissement, ce qui nécessite un travail de définition de ces besoins de la direction des ressources humaines en lien avec le service ou le département où le poste est affecté (cf. partie 3 chapitre 3).**

Les personnels de catégorie A et B sont nommés par arrêté du ministre de l'Éducation nationale, les personnels de catégorie C sont nommés par arrêté du recteur.

Seuls les personnels reçus par concours externe effectuent un stage.

Les personnels nommés après concours interne n'ont aucune période de stage.

2.2 Les personnels de l'administration scolaire et universitaire (ASU) et techniques, ouvriers, de services, sociaux et de santé (TOSS)

Le recrutement des personnels administratifs, techniques et ouvriers, de service, sociaux et de santé (ASU/AENES⁸⁸ et TOSS) s'opère par liste d'aptitude, par concours externe ou interne ou par la voie du 3^{ème} concours (TOSS). Ces concours sont organisés selon deux modalités : au niveau national pour les corps de catégorie A et B et au niveau académique ou rectoral pour tous les autres corps, en dehors du premier grade du corps de catégorie C, qui sont recrutés sans concours.

L'affectation des personnels ASU/AENES et TOSS dans les universités se fait suite aux demandes individuelles de chaque lauréat, les concours étant organisés pour l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur ou du second degré, des services académiques des œuvres universitaires et scolaires, des services de la Jeunesse et des Sports.

Dans le cadre de l'application du droit de véto du président (article 4 de la LRU), certains établissements ont négocié avec le rectorat de recruter uniquement selon la procédure de postes à responsabilités particulières afin de pourvoir les postes libres au sein de leur établissement et relevant des corps de l'ASU. Cette procédure consiste à pouvoir sélectionner le candidat qui sera affecté sur le poste (réalisation d'entretien, envoi de CV et de lettres de motivation plus spécifiquement pour les catégories A).

2.3 Les personnels de bibliothèque

Ces personnels, gérés par le ministère chargé de l'enseignement supérieur appartiennent de fait à des corps à vocation interministérielle et peuvent exercer leurs fonctions dans des établissements qui relèvent du ministère de la culture, de l'éducation nationale ou d'autres départements ministériels. Leur recrutement s'effectue par concours national externe ou interne, selon des critères définis (de diplôme,

⁸⁷ REFERENS est constitué de 8 BAP et de 293 emplois types. Adresse du site internet permettant l'accès au référentiel REFERENS : <http://referens.univ-poitiers.fr/version/men/>.

⁸⁸ ASU : ensemble des corps de l'administration scolaire et universitaire ; AENES : corps de l'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur. Le décret n°2006-1732 du 23 décembre 2006 crée le corps des attachés d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (ADAENES) par l'intégration des corps des attachés de l'administration scolaire et universitaire (AASU) et des attachés d'administration centrale (AAC).

d'âge, d'ancienneté, etc.), mais aussi par la voie de liste d'aptitude pour les fonctionnaires remplissant les conditions statutaires pour y prétendre.

2.4 Les personnels d'encadrement

L'encadrement supérieur est assuré par des personnels occupant des emplois fonctionnels : secrétaire général, agent comptable.

- ▶ Les secrétaires généraux sont des fonctionnaires issus d'un corps de catégorie A : conseiller d'administration scolaire et universitaire (CASU), fonctionnaires des corps recrutés par voie de l'ENA, fonctionnaires civils de l'État et des collectivités territoriales sous certaines conditions d'indice et d'ancienneté de service. **Ils sont détachés dans un emploi fonctionnel.** Les secrétaires généraux sont nommés par le ministre chargé de l'enseignement supérieur, sur proposition du président ou du directeur et sont placés sous l'autorité de celui-ci. **Le président peut mettre fin à leurs fonctions.** Le secrétaire général bénéficie très souvent de la délégation de signature du président de l'université.
- ▶ Les agents comptables d'université sont recrutés sur liste d'aptitude établie conjointement par les ministres chargés de l'enseignement supérieur et du budget. Peuvent être inscrits sur cette liste : les CASU, les fonctionnaires de catégorie A des services déconcentrés du Trésor. Ils sont nommés par arrêté, conjointement par ces deux ministres, sur proposition du président. L'agent comptable en tant que comptable public, dispose d'une indépendance à l'égard du président et de l'autorité qui l'a nommé. Il exerce les fonctions de chef du service de la comptabilité de l'établissement. Il peut exercer les fonctions de chef des services financiers à la demande du président.

L'encadrement des services administratifs est assuré par des secrétaires généraux adjoints, des CASU, des attachés d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (ADAENES), des ingénieurs de recherche et de formation (IGR).

- ▶ L'accès au corps des CASU s'effectue soit par concours ouverts aux fonctionnaires de catégorie A ayant 4 ans d'ancienneté dans la catégorie et titulaires d'un diplôme de second cycle, ouverts aux ADAENES ayant 7 ans d'ancienneté dans le corps, soit par liste d'aptitude pour les attachés principaux d'administration scolaire et universitaire, soit par voie de détachement pour les attachés d'administration centrale. Pour l'année 2008, aucun recrutement ne sera effectué, une réflexion sur la refonte de ce corps étant en cours.
- ▶ L'accès au corps des ADAENES s'effectue selon les modalités définies dans le paragraphe 2.2 traitant des personnels de l'ASU.
- ▶ L'accès au corps d'IGR s'effectue selon les modalités définies dans le paragraphe 2.1 traitant des personnels ITRF.

2.5 Les recrutements sans concours

Cette procédure de recrutement ne concerne que l'accès au premier grade des corps de catégorie C, tels que les adjoints administratifs de seconde classe, et les adjoints techniques de recherche et de formation de seconde classe au sein de l'éducation nationale⁸⁹.

⁸⁹ Décret n°2006-1760 relatif aux dispositions statutaires communes applicables aux corps des adjoints administratifs de l'État ; décret n°85-1534 fixant les dispositions statutaires applicables aux ingénieurs et personnels technique, administratifs, de recherche et de formation de l'éducation nationale.

Les candidats adressent, au service mentionné dans l'arrêté ouvrant le recrutement, une lettre de motivation et un CV. Une commission d'au moins trois membres examine les dossiers et procède à la sélection de ceux qui seront convoqués à un entretien. A l'issue de l'entretien elle établit une liste des candidats aptes au recrutement.

2.6 Les personnels BIATOSS non titulaires ou contractuels

Le recrutement de ces personnels se fait initialement par contrat à durée déterminée, cependant il en existe différents types. Parfois il est possible alors à l'établissement de recruter des contractuel en contrat à durée indéterminée.

2.6.1 Les personnels non titulaires des services d'activités industrielles et commerciales (SAIC)⁹⁰

Ces agents sont recrutés au titre de l'article L. 123-5 du code de l'éducation qui prévoit pour le fonctionnement des services d'activités industrielles et commerciales (SAIC) et la réalisation de ces activités, le recrutement d'agent non titulaire par contrat écrit. Le recrutement de ces agents correspond à un besoin particulier dans les universités. Leur régime juridique est donc spécifique. Il relève :

- ▶ des dispositions générales prévues par le décret n°2002-1347 du 7 novembre 2002 portant dispositions générales applicables aux agents non titulaires recrutés dans les SAIC des établissements publics d'enseignement supérieur. L'article 2 précise que ces contrats sont d'une durée déterminée (CDD) renouvelable dans la limite d'une durée totale maximale de 3 ans, ou d'une durée indéterminée (CDI) ;
- ▶ des dispositions du décret n°86-83 du 17 janvier 1986 relatifs aux dispositions applicables aux agents non titulaires de l'Etat, à l'exception des articles 1er, 4, 5, 6, 7, 8, 28 et 29.

2.6.2 Les agents non titulaires

Par dérogation à l'article 3 du statut général des fonctionnaires, les établissements d'enseignement supérieur peuvent recruter des agents non titulaires. Ces agents contractuels recrutés au titre de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 relèvent du décret n°86-83 du 17 janvier 1986 énonçant les dispositions générales applicables aux agents non titulaires de l'État.

2.6.3 Au titre de l'article 4, de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984

Les établissements peuvent recruter des personnels non titulaires lorsqu'il n'existe pas de corps de fonctionnaires susceptibles d'assurer les fonctions correspondantes, toutes catégories confondues : A, B, C ; fonctions techniques ou administratives. Les agents ainsi recrutés le sont par des contrats à durée déterminée (CDD), d'une durée maximale de 3 ans. Les contrats sont renouvelables, par reconduction expresse. La durée des contrats successifs ne peut excéder 6 ans. Il ne peut être reconduit au-delà des 6 ans que sous forme de CDI. Deux situations sont toutefois à considérer :

- ▶ si les emplois vacants sont des emplois ITRF, le recrutement peut s'opérer en fonction de la catégorie d'emploi vacant (A, B, C). L'agent recruté doit alors justifier du diplôme exigé ou d'un niveau d'expérience professionnelle équivalent pour se présenter aux concours de recrutement ;

⁹⁰ Articles L.951-2 et L.123-5 du code de l'Éducation.

- ▶ pour les emplois d'administration (ASU), le recrutement se fait de la même façon quelle que soit la nature du poste vacant. Il correspond, en pratique, généralement, à un emploi de la catégorie C.

2.6.4 Au titre de l'article 6 de cette même loi

Les établissements peuvent recruter des personnels non titulaires pour accomplir des fonctions :

- ▶ correspondant à un besoin permanent et impliquant un service à temps incomplet d'une durée n'excédant pas 70% d'un service à temps complet. Le contrat peut être alors à durée indéterminée (CDI) ou à durée déterminée (CDD) d'une durée maximale de 3 ans, renouvelable une fois ;
- ▶ correspondant à un besoin saisonnier ou occasionnel, lorsqu'elles ne peuvent être assurées par des fonctionnaires titulaires. La durée de leur contrat ne peut excéder 10 mois. Ces recrutements sont financés sur le budget d'État.

Agents contractuels financés sur budget de l'université : ils peuvent être recrutés sur des contrats à durée déterminée à temps complet ou incomplet selon des dispositions identiques à celles applicables aux agents recrutés et financés sur budget de l'État⁹¹, pour des emplois correspondant à un besoin occasionnel.

Il faut préciser qu'il n'existe pas de modalités spécifiques de recrutement. Dans la majorité des établissements, ces personnels contractuels sont recrutés selon leurs diplômes ou leur expérience professionnelle à des niveaux fixés par référence aux statuts des corps des personnels ITRF ou à la grille du personnel contractuel technique et administratif du CNRS.

2.6.5 Au titre de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 (LRU)

L'article 19 de la LRU, introduit de **nouvelles possibilités de recrutement de personnels contractuels**. Ce dernier précise les possibilités de recrutement par contrat pour les emplois de catégorie A.

Ainsi selon l'article 19-I : « *Sous réserve de l'application de l'article L712-9, le président peut recruter, pour une durée déterminée ou indéterminée, des agents contractuels :*

1° Pour occuper des fonctions techniques ou administratives correspondant à des emplois de catégorie A ...».

D'autre part, l'article 19-III supprime le deuxième alinéa de l'article L.951-2 du code de l'éducation.

- ▶ **Ainsi au titre de l'article 19-I de la LRU** (article L.954-3 du code de l'éducation) et dès acquisition des compétences élargies et au plus tard le 11 août 2012, le président peut recruter des agents contractuels pour une durée déterminée ou indéterminée, pour occuper des fonctions techniques ou administratives correspondant à des emplois de catégorie A.

L'application de cet article nécessite l'acquisition des compétences élargies. **Le bénéfice de ce nouveau régime de recrutement est donc soumis à :**

- ▶ la mise en place d'un nouveau CA ;
- ▶ à une délibération du CA demandant le bénéfice des responsabilités et compétences élargies ;
- ▶ l'approbation de ladite délibération par arrêté interministériel.

⁹¹ Loi n°84-16 du 11 janvier 1984 modifiée par la loi n°2005-843 du 26 juillet 2005 et par le décret n°86-83 du 17 janvier 1986.

Pour cette catégorie d'agent contractuel, la LRU ne prévoit pas l'intervention d'un décret encadrant leur gestion. Cette disposition est conforme à l'avis n°359-964 du Conseil d'État du 30 juin 1997 qui énonce que « *le décret du 17 janvier 1986 ne s'applique pas de plein droit à l'ensemble des agents non titulaires et en particulier à ceux dont le recrutement est autorisé par des dispositions législatives spécifiques dérogeant aux lois des 13 juillet 1983 et 11 janvier 1984... et que toutefois le gouvernement peut toujours prendre des décrets encadrant la gestion des agents contractuels des établissements publics* ».

A défaut de décret pris par le gouvernement, le conseil d'administration de l'établissement et à défaut, le chef d'établissement sont alors compétents pour fixer les règles applicables à ces agents.

Leur rémunération principale sera déterminée dans le contrat lui-même (l'établissement peut fixer alors un cadre interne de référence).

En matière de primes et indemnités, ces agents ne pourront bénéficier d'aucun dispositif existant car ils ne sont visés par aucun texte indemnitaire.

Seul l'article L.954-2 du code de l'éducation, instituant les dispositifs d'intéressement leur est applicable puisqu'il n'exclut de son champ aucune catégorie de personnels.

AU TITRE DES ARTICLES 19-III ET 45 DE LA LRU :

Cet article de la LRU supprime le 2ème alinéa de l'article L.951-2 du code de l'éducation, qui énonçait « le régime des contrats à durée déterminée est fixé par les articles 4 et 6 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 ».

D'autre part, l'article 45 dispose que « ... *l'article 19 ... s'applique à compter de l'installation du nouveau conseil d'administration.* »

De ce fait, le recrutement d'agents contractuels par contrats à durée indéterminée (CDI) est possible dès installation du nouveau Conseil d'administration.

Ces agents relèvent pour leur protection sociale, comme ceux des articles 4 et 6 de la loi du 11 janvier 1984, du décret du 17 janvier 1986.

2.7 Les personnels recrutés par Parcours d'Accès aux Carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière, de l'État (PACTE)⁹²

Le PACTE est un nouveau mode d'accès à la fonction publique. Il est ouvert aux jeunes de moins de 26 ans dont le niveau d'études est inférieur au baccalauréat. Le PACTE est un contrat de droit public qui vise à assurer une formation en alternance donnant vocation à être titularisé dans un corps ou un cadre d'emplois de catégorie C au bout de deux ans au maximum, sans avoir à passer de concours.

2.8 Les agents sous contrat de droit privé

D'autre part, les EPSCP comptent également des agents sous contrat de droit privé. Il s'agit principalement d'agents recrutés sur des emplois aidés tels que les contrats d'avenir (CA)⁹³, les contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE, remplaçant les contrats emploi consolidé : CEC, et le contrat emploi solidarité : CES)⁹⁴.

⁹² Ordonnance n°2005-901 du 2 août 2005.

⁹³ Décret n°2005-242 du 17 mars 2005 relatif au contrat d'avenir.

⁹⁴ Décret n°2005-243 du 17 mars 2005 relatif au contrat d'accompagnement dans l'emploi.

3. Les contrats étudiants

Le décret n°2007-1915 du 26 décembre 2007, pris en application de l'article 22 de la LRU (article L.811-3-1 du code de l'éducation) **permet au président de recruter des étudiants en formation initiale par contrat** pour exercer uniquement les activités d'accueil, d'assistance, de tutorat, de soutien, de bibliothèque, d'animations, d'aide à l'insertion professionnelle, de promotion de l'offre de formation. Ils ne peuvent en aucun cas permettre le recrutement d'agents chargés d'effectuer des activités soit administratives (aide aux inscriptions par exemple), soit d'enseignement.

La durée maximale de travail est de

- ▶ **670 H** entre le 1^{er} septembre et le 30 juin, et
- ▶ de **300 H** entre le 1^{er} juillet et le 31 août.

Ces durées sont réduites au prorata de la durée du contrat.

Pour être recrutés **l'étudiant doit remplir certaines conditions** :

- ▶ il s'engage à **respecter l'ensemble des obligations** liées à son inscription dans un cycle d'études ;
- ▶ s'il interrompt ses études, manque à l'obligation d'assiduité aux enseignements obligatoires ou ne se présente pas aux épreuves de contrôle des connaissances sans motif légitime, l'établissement peut résilier son contrat après l'avoir mis en mesure de justifier de l'existence d'un motif légitime au cours d'un entretien préalable à la décision de résiliation.

L'étudiant licencié dans ces conditions a droit à un préavis de 15 jours. La décision de licenciement est notifiée à l'intéressé par une lettre recommandée avec demande d'avis de réception. Cette lettre précise le ou les motifs du licenciement et la date à laquelle celui-ci doit intervenir compte tenu des droits à congés annuels restant à courir et de la durée du préavis.

Les étudiants recrutés doivent être inscrits, en formation initiale, à la préparation d'un diplôme délivré au nom de l'Etat ou à la préparation d'un concours de recrutement dans l'une des trois fonctions publiques.

Les contrats conclus en application du décret n°2007-1915 sont incompatibles avec tout autre contrat de travail conclu avec un établissement d'enseignement supérieur ou un organisme de recherche et avec le bénéfice de l'allocation de recherche.

Ces contrats « étudiants » constituent un régime juridique spécifique. Ils relèvent du décret n°86-83 du 17 janvier 1986 pour leur protection sociale (article 2 du décret n°86-83).

Pour ces recrutements, des fiches de poste permettront de bien identifier le besoin en termes d'activités et de compétences, et d'aider au recrutement. Ces fiches de poste peuvent ainsi décrire : des fonctions d'accueil (accueil étudiants, surveillance de salle, promotion de la formation), d'accompagnement pédagogique, d'assistance et d'accompagnement des étudiants handicapés.

4. Le recrutement des personnels handicapés

Les établissements d'enseignement supérieur, en tant qu'employeur public occupant au moins 20 agents à temps plein ou leur équivalent, ont l'obligation d'employer à temps plein ou à temps partiel des personnes handicapées dans la proportion de 6% de l'effectif total des agents rémunérés. Le non respect de cette obligation entraîne depuis le 1^{er} janvier 2006, le versement d'une contribution annuelle au fonds pour l'insertion de personnes handicapées dans la fonction publique.

4.1 Les principes

Aucun candidat handicapé ne peut être écarté d'un concours ou d'un emploi en raison de son handicap sauf si ce dernier est déclaré médicalement incompatible avec la fonction sur laquelle il a postulé (article 27 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984) ; cependant l'accès à la fonction publique des personnes handicapées suppose le respect des conditions de nationalités, de jouissance des droits civiques etc. (article 5 de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 relatif aux droits et obligations des fonctionnaires).

Pour bénéficier de dispositifs dérogatoires ayant pour but de rétablir une équité des chances dans l'accès à la fonction publique, les personnes doivent avoir été reconnue handicapées par la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées ou appartenir à l'une des catégories de bénéficiaires de l'obligation d'emploi mentionnées à l'article L.323-3 du code du travail.

4.2 Les modes de recrutement

Deux voies d'accès permettent aux personnes handicapées d'accéder à la fonction publique :

- ▶ le concours de droit commun ;
- ▶ le recrutement contractuel donnant vocation à titularisation.

4.2.1 Le concours de droit commun

Le concours constitue la voie normale d'accès à la fonction publique pour toutes les catégories d'emplois. La primauté du concours parmi les voies du recrutement y compris pour les travailleurs handicapés est rappelée dans le protocole d'accord du 8 octobre 2001 sur l'emploi handicapés.

Les principes de non limitation d'âge et de recul de limite d'âge ont été élargis aux personnes reconnues travailleurs handicapés et aux catégories de personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi mentionnées à l'article L.323-3 du code du travail. Exemple : les limites d'âge supérieur ne peuvent donc leur être opposées.

Les candidats handicapés bénéficient de dérogations aux règles normales de déroulement des concours et examen (adaptation des épreuves aux moyens physiques du candidat, aides techniques ou humaines, temps de repos suffisant etc.). Les aménagements ne sont pas accordés automatiquement mais sont fonction de la nature du handicap. Le candidat handicapé demande à bénéficier d'aménagements d'épreuves, après avis du médecin agréé de l'administration. Ces aménagements relèvent de l'autorité organisatrice du concours.

Dans le cas d'une réussite au concours et avant la nomination, le lauréat est convoqué par l'administration pour une visite médicale d'aptitude auprès d'un médecin agréé qui se prononce sur l'aptitude physique et la compatibilité du handicap avec les fonctions qui seront exercées.

4.2.2 Le recrutement contractuel donnant vocation à titularisation

Les personnes handicapées non fonctionnaires⁹⁵ ont également la possibilité d'être recrutées dans la fonction publique sans concours et après une période d'emploi en qualité d'agent non titulaire (décret n°95-979 du 25 août 1995 modifié).

Le recrutement en qualité de contractuel s'effectue dans un corps de catégorie A, B, C. Le candidat doit remplir les conditions de diplômes ou de niveau d'études et les conditions

⁹⁵ Personnes remplissant les conditions de travailleurs déclarés handicapés ou répondant aux critères de l'article L.323-3 du code du travail.

d'aptitudes physiques (handicap compatible avec l'emploi offert). Ce recrutement exige cependant qu'en emploi soit disponible et que le candidat corresponde bien au profil du poste.

Préalablement au recrutement, une visite médicale d'aptitude est effectuée à la demande de l'administration par un médecin agréé qui se prononce sur l'aptitude physique et la compatibilité du handicap avec les fonctions qui seront occupées.

Le candidat est recruté sur un poste vacant pour une durée identique à celle du stage prévu par le statut particulier du corps concerné. Le contrat peut éventuellement être reconduit une fois, pour la même durée, si les capacités professionnelles de l'agent ont été jugées insuffisantes. Pendant cette période le candidat bénéficie des mêmes droits que les fonctionnaires stagiaires.

A l'issue de cette période ou de son renouvellement et suite à un entretien, un jury émet un avis sur l'aptitude professionnelle du candidat. Si cet avis est favorable l'agent peut être titularisé.

CHAPITRE 2

Du recrutement à la gestion des carrières

Comme le chapitre 1 de cette même partie le montre les processus de recrutement différent d'une catégorie de personnels à une autre, ne mettent pas en œuvre les mêmes mécanismes et ne mobilisent pas les mêmes personnes.

Pour recruter⁹⁶ les établissements disposent et mobilisent, suivants la catégorie de personnel, des outils de différentes natures : des référentiels métiers, des fiches de poste et d'activité, des applications informatiques permettant de traiter, d'analyser les données et de diffuser l'information (ANTARES, concours ITRF, etc.). Il s'agit non seulement de posséder les moyens de définir les besoins, d'en faire la promotion et aussi de donner au candidat une information très précise et détaillée de l'emploi, afin d'assurer la meilleure adéquation possible entre le besoin et les compétences des personnes candidates.

1. Outils de recrutement des personnels

La fiche de poste décrit les activités et les compétences nécessaires pour occuper un poste. Elle constitue un outil indispensable au recrutement et permet de définir le besoin de la composante, du service, de l'établissement. La fiche de poste n'est pas figée et est amenée à évoluer dans le temps. Elle est construite à partir de référentiels métiers.

1.1 Les référentiels métiers

Dans l'enseignement supérieur, il existe plusieurs référentiels métiers, parmi lesquels REFERENS (Référentiel des Emplois types de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur), répertoire de 293 emplois types classés par branches d'activités professionnelles (BAP). Il constitue le répertoire des métiers du corps des ITRF (Ingénieurs, techniciens de recherche et de formation). Mais on compte aussi, Bibliofil, le répertoire des métiers des bibliothèques, celui des personnels de l'encadrement supérieur, etc.

A titre d'information, une BAP est un regroupement de familles professionnelles dont le niveau d'agrégation répond à une logique de gestion des emplois. La BAP représente un espace de mobilité professionnelle plus ou moins large, lié à l'organisation des activités d'enseignement et de recherche qui peut être conçu autour, soit d'un regroupement de plusieurs disciplines scientifiques, soit de technologies utilisées, soit de méthodes de gestion. Les familles professionnelles regroupent des emplois-types d'une même BAP ; elles permettent de préfigurer des parcours professionnels en regroupant des emplois-types qui comportent des proximités.

Le Ministère de la Fonction publique a développé le Répertoire Interministériel des Métiers et des Emplois (RIME) afin d'identifier et de décrire de façon harmonisée les métiers de l'Etat. Il permet

⁹⁶ Il faut préciser que le terme recrutement renvoie à la fois au recrutement de fonctionnaire dans le cadre de la réussite d'un concours, au recrutement de contractuels par voie d'entretien mais aussi au recrutement dans le cadre de la mobilité que celle-ci soit interne ou externe à l'établissement, appeler aussi mutation.

d'avoir une lecture commune des emplois de l'Etat, déclinés au sein des répertoires ministériels, et notamment REFERENS, Bibliofil, etc.

Ces référentiels permettent ainsi chacun à leur niveau de :

- ▶ informer sur les emplois et donc de mieux recruter ;
- ▶ aider à construire des parcours professionnels (au niveau interministériel ou ministériel) ;
- ▶ aider les DRH à déterminer les emplois nécessaires pour répondre aux missions de l'établissement ;
- ▶ aider les DRH à élaborer des actions de formation, de recrutements mieux adaptés aux besoins.

Il est à noter que REFERENS est réglementaire⁹⁷ pour les populations ITRF et ITA des EPST, et transposable à d'autres populations, pour lesquelles il n'existe pas de référentiel, telles que celles de l'ASU, ADAENES relativement aux emplois des branches H et I⁹⁸.

1.2 La fiche de poste

La fiche de poste est composée de différentes rubriques qui permettent de décrire :

- ▶ l'intitulé du poste, son lieu d'exercice, son positionnement dans l'organigramme, la référence à l'emploi type ;
- ▶ la mission du service, la mission du poste et, dans le cadre d'une organisation, l'ensemble des activités ou opérations professionnelles susceptibles d'être confiées à la personne qui occupera le poste ;
- ▶ les compétences requises, voire les outils utilisés ;
- ▶ le cas échéant, les contraintes ou sujétions particulières, ainsi que des caractéristiques particulières liées à l'environnement ou au contexte.

Elle décrit donc le besoin de l'établissement à un instant t, ce dernier évolue en fonction des objectifs fixés au niveau de l'établissement dans le contrat de ce dernier.

Pour rédiger et décrire les missions, les activités, les compétences il existe des règles.

- ▶ **Décrire les missions** : il s'agit de définir en une phrase la finalité du poste. Cette définition se compose de verbes d'impacts, d'un résultat, d'une ou des actions qui expriment comment le résultat est obtenu. Il s'agit de répondre à la question : pourquoi ce poste a-t-il été créé ?
- ▶ **Les activités** : la description de ces dernières découlent des missions du poste, les activités constituant l'ensemble des actes à réaliser pour assurer les missions. Leur définition est formulée par un verbe d'action et l'objet sur lequel il s'applique.
- ▶ **Les compétences** : c'est l'ensemble des savoirs ou connaissances, savoir faire, acquis à travers la formation et l'expérience qui permettent de réaliser les activités nécessaires à l'exécution des activités. Un savoir constitue une connaissance théorique, les savoir-faire constituent la maîtrise de la mise en œuvre de techniques, de méthodes et d'outils. Ces compétences sont décrites à partir de verbes : connaître, savoir, mettre en œuvre etc.

⁹⁷ Arrêté du 1^{er} février 2002 fixant la liste des branches d'activités professionnelles et des emplois-types dans les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel et les établissements publics scientifiques et technologiques.

⁹⁸ Ces deux BAP sont amenées à fusionner prochainement en une seule.

Après avoir été recrutés⁹⁹ les personnels des établissements bénéficient d'une carrière, les DRH participent à la gestion de cette dernière.

2. Le principe de carrière

2.1 Pour les personnels titulaires

La trajectoire professionnelle, au sens de l'ensemble des postes qu'un personnel titulaire occupe tout au long de sa vie professionnelle constitue **sa carrière**.

Le statut général de la fonction publique¹⁰⁰ définit les procédures de gestion de la carrière et règle leurs conditions d'utilisation. Ces lois complétées par différents textes réglementaires (textes relatifs aux statuts des personnels, textes relatifs aux personnels contractuels etc.) peuvent alors être considérés comme des instruments de gestion des carrières des personnels de la fonction publique. En effet, ces textes définissent les règles relatives aux étapes administratives de la carrière de l'agent mais également les dispositions permettant une gestion dynamique.

Ainsi les statuts particuliers définissent en matière d'évolution professionnelle (promotion notamment) les règles qui déterminent les conditions dans lesquelles les agents peuvent accéder à des corps et à des emplois différents ou à un grade supérieur. Les procédures définies réglementairement sont donc utilisées pour optimiser la trajectoire professionnelle des personnels dans le double intérêt celui de l'agent et du service.

Après avoir été recruté et affecté sur un emploi, la carrière du personnel fonctionnaire se traduit donc par :

- ▶ des avancements d'échelon, de grade au sein d'un même corps qui sont liés à la fois à l'ancienneté et à la valeur professionnelle ;
- ▶ des promotions dans d'autres corps soit par la voie des concours interne, soit par la voie des procédures de promotion. Les examens professionnels qui sont composés en général d'une ou plusieurs épreuves (souvent des entretiens professionnels) sont organisés dans le cadre de la promotion interne, soit en vue d'un changement de grade ou de corps. Ils ne sont donc ouverts qu'aux fonctionnaires titulaires ;
- ▶ des promotions dans d'autre cadre d'emploi.

De façon plus large, les possibilités de mobilités notamment par la voie du détachement font partie intégrante également de la carrière. Le terme de mobilité englobe toutes les possibilités de changement de poste : il peut s'agir d'une mobilité géographique par le biais des mutations, ou d'une mobilité fonctionnelle c'est à dire d'un changement de domaine d'activité. La mobilité fonctionnelle s'exerce en général par la voie du détachement mais peut aussi résulter d'un simple changement d'affectation au sein d'un même établissement ou d'une réussite à un concours.

2.2 Pour les personnels contractuels

La gestion de la carrière des personnels contractuels relève plus d'une décision politique de l'établissement et/ou de l'individu, puisque les agents non titulaires n'ont pas de carrière au sens de la

⁹⁹ Cf. le chapitre 1 de cette même partie concernant les modalités de recrutement.

¹⁰⁰ Lois n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires et n°84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relative à la Fonction publique de l'Etat.

fonction publique dans la mesure où ils sont gérés par un contrat. Cependant compte tenu des évolutions réglementaires relatives aux personnels contractuels de la fonction publique et aux possibilités offertes par la mise en œuvre de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 (loi LRU), les établissements devront réfléchir à la gestion du parcours de ces personnels au sein de l'établissement, et pourquoi pas à la construction de documents définissant ces modalités de parcours à l'image des conventions collectives.

3. La carrière : principes généraux et éléments constitutifs

La carrière des personnels titulaires comporte différents éléments : l'avancement (ou la promotion), la mutation, l'évaluation/notation¹⁰¹, la cessation de fonction, et des dispositions particulières. Aujourd'hui, d'un point de vue réglementaire, certains des éléments de carrière définis précédemment s'appliquent aux agents non titulaires.

L'avancement d'échelon se traduit par l'augmentation du traitement. Il est fonction à la fois de l'ancienneté et de la valeur professionnelle du fonctionnaire (sauf principe dérogatoire : les enseignants-chercheurs ne sont pas notés). Il a lieu de façon continue, chaque grade comportant plusieurs échelons. Les statuts particuliers fixent le minimum d'ancienneté exigible pour accéder à l'échelon supérieur.

L'avancement de grade constitue une promotion qui conduit le fonctionnaire à exercer des fonctions supérieures et entraîne le passage dans un grade supérieur. Trois avancements de grades sont possibles :

- ▶ l'avancement au choix, il s'effectue sur proposition du chef d'établissement ;
- ▶ l'avancement par inscription au tableau d'avancement dans la limite d'un pourcentage de l'effectif du corps et après avis des organes consultatifs ;
- ▶ l'avancement par voie de concours professionnel.

Le changement de corps s'effectue par concours interne ou externe (selon la volonté de l'agent) ou par liste d'aptitude, sur proposition du chef d'établissement, après avis de la commission administrative paritaire dans la limite du pourcentage du nombre de postes ouverts au concours dans le corps d'accès.

En règle générale pour la mutation à la demande de l'agent, l'administration procède aux mouvements des fonctionnaires après avis des commissions administratives paritaires (CAP). De façon générale, les mutations prononcées doivent tenir compte de la situation de famille des agents. La priorité est donnée aux fonctionnaires séparés de leur conjoint ou de leur partenaire (PACS) pour des raisons professionnelles et aux travailleurs handicapés.

La cessation de fonction : il existe trois possibilités de cesser ces fonctions pour un personnel titulaire :

- ▶ la cessation progressive d'activité qui a déjà été évoquée et pour laquelle on se reportera au partie 1 chapitre 2 ;
- ▶ la cessation définitive des fonctions : pour un fonctionnaire, elle est le résultat de l'admission à la retraite, ou de la démission ou du licenciement ou de la révocation. Pour les personnels contractuels, des règles de préavis sont à respecter lorsqu'il est mis fin au contrat avant son terme soit du fait de l'agent (démission) soit du fait de l'administration employeur (licenciement).

¹⁰¹ Cf. partie 3, chapitre 3 L'évaluation des personnes.

Ces éléments réglementaires définissent la carrière des agents titulaires au sein de la fonction publique. A ces deniers, s'ajoutent d'autres éléments constituant des positions et des modalités de service telles que le détachement, la mise à disposition, etc. qui permettent aux agents de construire un parcours professionnel et donc une carrière au sein de la fonction publique. Ces autres éléments seront également abordés dans la suite du chapitre.

3.1 Les enseignants-chercheurs

La carrière des enseignants-chercheurs se déroulent après titularisation pour les maîtres de conférences et après nomination pour les professeurs des universités. Pour ces personnels, l'avancement, le changement de grade ou de corps sont spécifiques et sont définis dans leur statut. Ils peuvent également bénéficier de dispositions particulières.

3.1.1 L'avancement

L'avancement ne donne pas lieu à l'établissement d'un tableau d'avancement. Il revêt deux modalités :

- ▶ l'avancement d'échelon qui se fait à l'ancienneté¹⁰² et est prononcé par arrêté du ministre. L'ancienneté requise pour passer d'un échelon à un autre est définie statutairement¹⁰³. Toutefois, il existe des possibilités de bonification pour mobilité ou pour l'exercice de fonction de président ;
- ▶ l'avancement de classe se fait au choix d'une part sur proposition de la section compétente du CNU pour une partie des promotions, d'autre part dans la limite du contingent de promotions attribué à l'établissement, sur proposition du conseil d'administration restreint pour les MCF et pour les PR¹⁰⁴. Il existe des dispositions particulières pour les petits établissements.

Cependant, des dispositions particulières sont applicables aux maîtres de conférences et professeurs exerçant des fonctions autres que d'enseignement et de recherche, les propositions d'avancement sont alors établies sans consultation préalable du conseil d'administration. Les nominations à la hors-classe des maîtres de conférences sont prononcées par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Des dispositions particulières permettent aux MCF et aux PR, exerçant certaines fonctions, de faire des demandes d'avancement dans le cadre de la voie 3 ; la liste de ces fonctions est arrêtée par le ministre chargé de l'enseignement supérieur. Une procédure de recensement des candidats à ce type de promotion est effectuée chaque année.

3.1.2 La mutation¹⁰⁵

La mutation des enseignants-chercheurs ne peut se faire que sur leur demande. Elle permet de procéder à une mobilité géographique.

¹⁰² Décret n°84-431 du 6 juin 1984 modifié, art. 39 pour les MCF et art. 55 pour les PR.

¹⁰³ Cf. décret n°84-431 du 6 juin 1984 modifié fixant les dispositions statutaires communes applicables aux enseignants-chercheurs et portant statut particulier du corps des professeurs des universités et du corps des maîtres de conférences.

¹⁰⁴ Article 56 du décret n°2008-308 du 2 avril 2008, modifiant le décret n°84-431 du 6 juin 1984.

¹⁰⁵ Concernant la mutation, il est à noter que la LRU dispose dans son article 6 « : « *qu'aucune affectation ne peut être prononcée si le président émet un avis défavorable motivé* ». D'autre part, dans le cadre de la mutation, la procédure des comités de sélection s'applique aux MCF et PR. Dans le cadre de cette procédure, le président peut émettre un avis défavorable également.

Les demandes de mutation des MCF et des PR se font dans le cadre des campagnes de recrutement, et leur examen précède celui des candidats au recrutement. Si l'enseignant-chercheur a moins de trois ans de présence dans l'établissement, sa demande de mutation est soumise à l'accord favorable du chef d'établissement, accord donné après l'avis favorable du conseil d'administration restreint de l'établissement d'origine. En cas de changement de discipline à l'intérieur de l'établissement ou à l'occasion d'une mutation, l'avis favorable du conseil scientifique restreint de l'établissement d'accueil est requis.

Les demandes de mutation relèvent de la même procédure que les recrutements, les dossiers des candidats sont examinés par les comités de sélection selon la même procédure que pour les recrutements¹⁰⁶.

Il est à noter que les PU-PH et les MCU-PH sont soumis aux mêmes procédures et aux mêmes conditions que les enseignants-chercheurs en matière d'avancement et de mutation. Les candidatures sont soumises au conseil de l'UFR et à la commission médicale d'établissement.

3.1.3 Dispositions particulières

Par ailleurs, deux **dispositions particulières concernent** les professeurs :

- ▶ le surnombre : après l'âge de la retraite, il peut être accordé aux PR une prolongation d'activité de trois ans maximum appelée surnombre sur leur demande ; leurs obligations de service d'enseignement restent alors de 192 HETD¹⁰⁷ ; à noter qu'un emploi ne peut pas être publié s'il correspond à un surnombre ;
- ▶ l'éméritat : les PR peuvent avoir le titre de PR émérite pour une durée déterminée par l'établissement (par le Conseil d'administration sur proposition du conseil scientifique) lorsqu'ils sont à la retraite, après avis du conseil d'administration sur proposition du conseil scientifique restreint. Ils peuvent alors diriger des thèses, des séminaires, participer à des jurys de thèse ou d'habilitation à diriger des recherches.

Ces dispositions particulières permettent aux professeurs des universités de continuer leurs activités de recherche et d'enseignement et constituent un élément de prolongation de leur carrière.

En outre, les PU-PH ont les mêmes droits que les PR en matière de surnombre et d'éméritat.

3.1.4 Autres éléments permettant de construire une carrière

L'ensemble des positions, modalités de service ou autre élément décrit dans le paragraphe suivant permettent aux enseignants-chercheurs de développer leur carrière et parcours professionnel, en leur accordant la possibilité de se consacrer uniquement à la recherche, d'intégrer d'autres établissements, de se reconverter etc.

- ▶ **LE CONGE POUR RECHERCHES OU CONVERSIONS THEMATIQUES (CRCT)** (cf. partie 1, chapitre 2).

Le CRCT constitue une modalité de service particulière en permettant aux enseignants chercheurs titulaires, sous certaines conditions, de changer de thématique de recherche ou de se consacrer à la recherche, pendant un temps défini. Il participe à la construction de la carrière des enseignants-chercheurs. Le résultat de ces CRCT peut être une mutation (changement d'établissement), un changement de laboratoire de recherche etc. (assez semblable à une mobilité fonctionnelle), etc.

¹⁰⁶ Cf. partie 3, chapitre 1^{er} Le recrutement et l'affectation des personnels.

¹⁰⁷ Les modalités de services sont susceptibles d'évoluer dans le cadre de l'application de la LRU.

► **LA DELEGATION** : les enseignants-chercheurs titulaires peuvent bénéficier d'une délégation. Cette dernière peut être effectuée au sein :

- d'une institution internationale ou d'un établissement étranger d'enseignement supérieur et de recherche
- d'un établissement français d'enseignement supérieur, de recherche ou d'information scientifique et technique ;
- d'une entreprise ou de tout autre organisme public ou privé. Un enseignant chercheur peut également être placé en délégation pour créer une entreprise.

Elle est prononcée après consultation du conseil d'administration en formation restreinte et avis favorable du président ou directeur de l'établissement auquel est affecté l'intéressé, pour une durée maximale de 4 ans. Elle fait l'objet d'une convention entre l'établissement d'origine et l'établissement d'accueil.

La délégation permet aux enseignants chercheurs de se consacrer à leur projet de recherche et en cela constitue un élément de construction de leur parcours professionnel.

► **LE DETACHEMENT**¹⁰⁸ : les enseignants-chercheurs peuvent être détachés pour une période maximum de cinq ans renouvelable une fois. Les enseignants chercheurs peuvent par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur, être détachés dans des entreprises, des organismes privés ou des groupements d'intérêt public lorsque ce détachement est effectué pour exercer des fonctions de formation, de recherche, de mise en valeur de la recherche et de diffusion de l'information scientifique et technique. En ce cas, le détachement est prononcé après avis du conseil d'administration siégeant en formation restreinte.

L'enseignant-chercheur placé en position de détachement qui n'a pas été remplacé dans son emploi est réintégré dans ce dernier à l'expiration de la période de détachement.

L'enseignant-chercheur, qui a été remplacé dans son emploi, est réintégré dans son établissement d'origine ou dans un autre établissement à la première vacance intervenant dans son grade et dans sa discipline. En attendant cette réintégration, l'intéressé est placé en disponibilité sous certaines conditions.

Lorsque le fonctionnaire détaché n'a pas été réintégré dans un autre établissement que son établissement d'origine, il est, sur sa demande, affecté de droit dans son établissement d'origine, si une vacance dans son grade et dans sa discipline est ouverte dans les deux ans suivant sa demande de réintégration.

► **LA MISE A DISPOSITION** : les enseignants-chercheurs peuvent être mis à disposition d'un établissement ou d'un service relevant du ministre chargé de l'éducation, du ministre chargé de l'enseignement supérieur pour exercer des fonctions de direction, des écoles normales supérieures, des grands établissements ou des écoles françaises à l'étranger s'il n'existe aucun emploi budgétaire correspondant à la fonction à remplir. Sa durée ne peut excéder cinq ans ; elle peut être renouvelée.

¹⁰⁸ Cf. partie 1, chapitre 2.

3.2 Les enseignants du second degré

Les enseignants du second degré ont les mêmes conditions de déroulement de carrière que dans les établissements du second degré, éléments définis dans leur statut¹⁰⁹ :

- ▶ avancement d'échelon et de classe (classe normal, hors classe) ;
- ▶ mutation (après avis des instances paritaires) ;
- ▶ dispositions diverses :
 - **la position de non-activité** : le professeur du second degré (agrégé et certifié) peut être placé, sur sa demande, en position de non-activité en vue de poursuivre des études d'intérêt professionnel, pour une période d'une année scolaire renouvelable dans la limite de cinq années pendant l'ensemble de sa carrière,
 - **La délégation** : les professeurs du second degré (agrégé et certifié) peuvent, à leur demande et après avis de la commission administrative paritaire compétente, être placés en délégation auprès d'une entreprise développant des activités dans le domaine éducatif pour exercer des activités liées à leurs compétences pédagogiques ou à la nature de leur enseignement. La délégation est prononcée par arrêté du ministre de l'éducation nationale pour une durée maximale d'un an, renouvelable une fois, sans que sa durée ne puisse excéder au total quatre années pour l'ensemble de la carrière.

Ils sont notés. La note est attribuée par le recteur, sur proposition de l'autorité auprès de laquelle le professeur exerce ses fonctions, accompagnée d'une appréciation. Cette note est fixée en fonction d'une grille de notation définie par arrêté du ministre chargé de l'éducation.

3.3 Les personnels BIATOSS

La carrière des personnels BIATOSS se déroule après titularisation. Ainsi la titularisation des fonctionnaires stagiaires sur un emploi est prononcée sur avis favorable du chef d'établissement après un stage d'un an. La période de stage peut faire l'objet d'un renouvellement sur demande motivée du chef d'établissement et après avis des instances consultatives.

La carrière de ces personnels est constituée par l'avancement, la mutation, la cessation de fonction, et la rémunération. Compte tenu des évolutions actuelles, nous n'avons pas abordé la notation qui constitue pourtant un élément de la carrière. Cette notation est complétée voir remplacée par la mise en place de l'évaluation professionnelle thème qui sera évoqué dans le chapitre 3 de cette même partie.

3.3.1 L'avancement

- ▶ **L'AVANCEMENT D'ECHELON** : il se traduit par une augmentation du traitement et s'effectue à l'ancienneté et par prise en compte de la valeur professionnelle de l'agent. Il a lieu de façon continue d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur, chaque grade comportant plusieurs échelons. Les statuts particuliers fixent les conditions d'ancienneté pour accéder à l'échelon supérieur.
- ▶ **L'AVANCEMENT DE GRADE/ DE CLASSE** : c'est une promotion qui entraîne le passage à un grade supérieur et éventuellement l'accès à des fonctions supérieures.

¹⁰⁹ Décret n°72-581 et 72-580 du 4 juillet 1972 modifiés relatif respectivement au statut particulier des professeurs certifiés et des professeurs agrégés et le décret n°80-627 du 4 août 1980 modifié relatif au statut particulier des professeurs d'éducation physique et sportive.

Il existe trois types d'avancement de grade : l'avancement au choix, l'avancement par tableau d'avancement après examen professionnel, l'avancement par voie de concours professionnel. Les statuts particuliers fixent les conditions et critères d'avancement.

Pour l'avancement au choix des personnels des corps ASU, ADAENES, TOSS et ITRF, les propositions sont soumises aux instances ministérielles (catégorie A) ou académiques (catégories C et B) par le chef d'établissement d'enseignement supérieur, après avis de la commission paritaire d'établissement (CPE). Les décisions sont prises après avis des commissions paritaires nationales ou académiques spécifiques à chacun des corps.

Pour les personnels ITRF, l'ordre de priorité défini par l'établissement entre les agents remplissant les conditions de promotion, doit être respecté au niveau national ou académique.

- ▶ **LE CHANGEMENT DE CORPS** : il s'effectue soit par concours interne ou externe, soit par liste d'aptitude sur proposition du chef d'établissement, après avis de la commission paritaire d'établissement et de la commission administrative paritaire concernée.

L'avancement de grade/classe et de corps permettent aux agents titulaires alors de développer à la fois une mobilité fonctionnelle, assortie au non d'une mobilité géographique participant ainsi à la construction de leur carrière.

3.3.2 La mutation¹¹⁰

La mutation des personnels constitue un moyen de construire une carrière en offrant une mobilité géographique assortie ou non d'une mobilité fonctionnelle.

- ▶ **LES PERSONNELS ITRF** peuvent demander leur mutation dans un autre établissement d'enseignement et de recherche. Cependant, l'établissement souhaité peut refuser celle-ci s'il ne dispose pas d'un emploi vacant dans la BAP et l'emploi-type correspondant au profil de l'agent.
- ▶ **LES PERSONNELS ASU DONT LES ADAENES ET TOSS** peuvent demander leur mutation sur des postes affectés dans un établissement du second degré, d'enseignement supérieur ou d'un service déconcentré. Dans le cadre de la mutation des personnels de catégorie A, il est possible pour un établissement de spécifier des responsabilités particulières attachées à un emploi permettant de mettre en œuvre un recrutement sur profil¹¹¹. Ce dispositif est jusqu'à présent contingenté par le Ministère. Le mouvement des personnels est soumis à l'avis des commissions administratives paritaires académiques ou nationales (corps de catégorie A) sur proposition du chef d'établissement.

3.3.3 Autres éléments permettant de construire une carrière

Détachement et mise à disposition permettent de construire un parcours de carrière aux personnels en ce qu'ils ouvrent la possibilité d'exercer des fonctions, dans des organismes ou établissements différents des établissements d'enseignement supérieur.

3.3.4 Le détachement

Les personnels ITRF peuvent être détachés dans des entreprises, des organismes privés ou des groupements d'intérêts publics pour permettre l'exercice de fonctions de recherche, de

¹¹⁰ Concernant la mutation, il est à noter que la LRU dispose dans son article 6 : « *qu'aucune affectation ne peut être prononcée si le président émet un avis défavorable motivé* » « *Il affecte dans les différents services de l'université les personnels administratifs, techniques, ouvriers et de service.* ».

¹¹¹ Certains établissements, en accord avec le rectorat ont développé cette procédure de recrutement pour les catégories A, B, C du corps de l'ASU.

formation, de mise en valeur des résultats de recherches ou de diffusion de l'information scientifique et technique.

- ▶ Les personnels ASU dont les ADAENES peuvent être détachés également selon les différents cas énumérés dans le chapitre 2 de la partie 1.

3.3.5 La mise à disposition

- ▶ Les personnels ITRF peuvent, à leur demande ou avec leur accord, être mis à disposition d'administrations, d'entreprises ou de tout organisme extérieur public ou privé, français ou étranger, pour y exercer une ou plusieurs des missions sous réserve du respect des nécessités du service et de l'accord du responsable de l'établissement où ils sont affectés pour une durée maximale de 3 ans renouvelable.
- ▶ Les personnels ASU dont les ADAENES peuvent être mis à disposition dans une autre administration afin d'exercer leur service pour une durée maximal de 3 ans renouvelable une fois (Cf. partie 1, chapitre 2).

3.4 Les personnels contractuels¹¹²

Les personnels contractuels n'ont pas de carrière au sens de la fonction publique, puisque leur parcours professionnel n'est pas organisé réglementairement. Cependant on retrouve dans les différents textes qui les régissent des éléments définis comme des éléments de carrière et des points particuliers qui permettent aux établissements de réfléchir à la construction de parcours professionnel pour ces personnels.

Ainsi on peut dire que le décret n°86-83 du 17 janvier 1986 relatif aux dispositions générales applicables aux agents non titulaires de l'Etat pris pour l'application de l'article 7 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat, applicables à une grande partie des agents contractuels présents dans les établissements, définis certains éléments de carrière pour ces personnels.

3.4.1 L'augmentation de la rémunération : l'équivalent du principe d'avancement

Les augmentations de rémunération ne sont pas définies par des avancements mais font cependant l'objet de l'article 1-3 du décret n°86-83 du 17 janvier 1986. Cet article stipule que la rémunération des agents employés à durée indéterminée fait l'objet d'un réexamen au minimum tous les trois ans, notamment au vu des résultats de l'évaluation prévue à l'article 1-4.

3.4.2 L'évaluation

Les agents contractuels embauchés en CDI font l'objet d'une évaluation, tout comme les personnels titulaires. Celle-ci est définie par l'article 1-4 du décret n°86-83 du 17 janvier 1986. Cet article stipule que : « *Les agents employés à durée indéterminée font l'objet d'une évaluation au moins tous les trois ans. Cette évaluation, qui donne lieu à un compte rendu, comporte un entretien, qui porte principalement sur leurs résultats professionnels au regard des objectifs qui leur ont été assignés et des conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont ils relèvent. L'entretien peut également être élargi aux besoins de formation des agents en rapport avec leurs missions, leurs projets professionnels, et notamment leurs projets de préparation aux concours d'accès aux corps et cadres d'emplois de la fonction publique* ».

¹¹² Cf. le chapitre 1 de cette même partie pour connaître les catégories de personnels contractuels relevant du décret n°86-83 du 17 janvier 1986, personnels contractuels pour lesquels les modalités développées dans ce paragraphe s'appliquent.

Cet entretien permet notamment d'amener l'agent à la construction de son parcours professionnel, dans ou en dehors de l'établissement et constitue un élément de gestion de la carrière¹¹³.

3.4.3 Mise à disposition et mobilité

LA MISE A DISPOSITION

Les agents contractuels de l'Etat en contrat à durée indéterminée peuvent bénéficier de la mise à disposition (article 33-1 du décret n°86-83 du 17 janvier 1986). Ce dispositif permet à ces agents de pouvoir exercer des fonctions auprès d'un autre employeur public¹¹⁴. Ce dispositif organise alors une mobilité fonctionnelle, puisque les fonctions exercées en mobilité peuvent différer de celles exercées au sein de l'administration qui a recruté l'agent.

La durée de mise à disposition est limitée. Elle ne peut excéder 3 ans renouvelables une fois.

La mise à disposition peut prendre fin, avant l'expiration de sa durée, à la demande de l'agent, de l'administration d'origine ou de l'administration ou de l'organisme d'accueil, sous réserve des règles de préavis prévues par la convention de mise à disposition. A l'issue de sa mise à disposition, l'agent est réemployé pour exercer les fonctions dont il était précédemment chargé ou, à défaut, sur un poste équivalent de son administration d'origine.

LE CONGE DE MOBILITE

Ce dernier est défini par l'article 33-2 du décret n°86-83 du 17 janvier 1986. L'agent non titulaire employé pour une durée indéterminée peut solliciter, sous réserve des nécessités de service, un congé de mobilité.

Ce congé sans rémunération peut être accordé pour une durée maximale de trois ans renouvelable une fois. L'agent doit solliciter de son administration d'origine le renouvellement de son congé ou sa demande de réemploi. L'agent est réemployé, selon les nécessités du service. L'agent qui, au terme du congé, n'a pas exprimé son intention dans le délai susmentionné, est présumé renoncer à son emploi. Un congé de même nature ne peut être accordé que si l'intéressé a repris ses fonctions pendant trois ans au moins.

La mobilisation de l'ensemble des éléments décrits dans ce chapitre (éléments constituant la carrière au sens réglementaire, positions administratives etc.) donne à chaque agent la possibilité de construire un parcours professionnel, permettant une mobilité géographique, fonctionnelle, ascendante ou transversale. Il est à noter, cependant, que la construction du parcours professionnel à l'aide de l'ensemble de ces éléments ne peut s'effectuer qu'après que chaque instance concernée (comité technique paritaire, commission paritaire d'établissement, commission administrative paritaire, comité de sélection, conseil d'administration, conseil scientifique, etc.) ait joué son rôle (cf. partie 1 chapitre 4 relatif aux instances et élections).

¹¹³ Cf. la partie 3, chapitre 3 relatif à l'évaluation des personnes et des structures.

¹¹⁴ III. de l'article 33-1 : « La mise à disposition peut intervenir auprès :

1° Des administrations de l'Etat et de ses établissements publics ;

2° Des organismes contribuant à la mise en œuvre d'une politique de l'Etat pour l'exercice des seules missions de service public confiées à ces organismes ;

3° Des organisations internationales intergouvernementales ;

4° D'un Etat étranger. La mise à disposition n'est cependant possible dans ce cas que si l'agent conserve, par ses missions, un lien fonctionnel avec l'administration d'origine.

Dans cette situation, l'agent demeure régi par les dispositions du présent décret et par les dispositions particulières qui lui sont applicables dans sa situation d'origine. L'autorité de l'administration d'origine exerce le pouvoir disciplinaire, le cas échéant sur demande de l'administration ou l'organisme d'accueil. »

D'autres outils participent également à la construction d'un parcours professionnel et complètent les possibilités offertes par les éléments développés dans ce chapitre. On peut ainsi citer : la formation professionnelle et l'ensemble des dispositifs qui lui sont associées (VAE, DIF, entretien de formation etc.), l'entretien professionnel et d'évaluation permettant d'évoquer les projets professionnels notamment, etc. Ces outils feront l'objet de développement dans la 4^{ème} partie de ce document. Il est également à noter qu'à ce jour la fonction publique travaille sur l'élaboration d'un projet de loi relatif à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique¹¹⁵ notamment en faisant évoluer les conditions de mobilités et les indemnités associées.

¹¹⁵ <http://www.fonctionpubliquemobilite.org/index.php>

CHAPITRE 3

L'évaluation des personnes

Les modalités selon lesquelles s'effectuent les entretiens professionnels et d'évaluation sont définies par un cadre réglementaire. Dans les EPSCP, **seuls les personnels titulaires en activités ou détachés d'un corps de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service, sociaux et de santé (BIATOSS) et les personnels contractuels en CDI sont concernés par le cadre réglementaire de ces entretiens.**

La mise en œuvre de cette démarche doit être l'occasion :

- ▶ d'initier des changements de nature à améliorer la gouvernance de l'établissement, la répartition interne de ses moyens ;
- ▶ de favoriser l'implication dans la vie de l'établissement de chacun des acteurs.

L'Amue a publié 9 documents d'aide à la mise en place des entretiens professionnels et d'évaluation consultables à l'adresse suivante :

<http://www.amue.fr/ressources-humaines/metier/articles/article/entretien-professionnel-et-devaluation/>.

1. Enjeux et objectifs de la mise en place des entretiens professionnels et d'évaluation pour l'établissement

L'enjeu est d'adapter, pour le présent et le futur, les ressources de l'établissement à ses besoins pour l'accomplissement de ses missions et de son projet.

Pour l'établissement, il s'agit de disposer de moyens pour améliorer globalement sa réactivité et son efficacité et ainsi de se doter de moyens permettant de mettre en place une gestion des ressources humaines dynamique. L'établissement doit alors plus particulièrement s'inscrire dans une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC), dont l'entretien professionnel et d'évaluation constitue l'un des moyens.

Les apports attendus concernent notamment :

- ▶ une meilleure gouvernance et un meilleur pilotage de l'établissement ;
- ▶ une amélioration des recrutements ;
- ▶ de meilleurs modes de management et d'évaluation des services ;
- ▶ de meilleurs modes de management et d'évaluation des agents ;
- ▶ une identification des marges de manœuvre, c'est à dire déterminer les leviers et les moyens de l'adéquation entre les besoins et les ressources.

Pour l'établissement, les objectifs généraux poursuivis par la mise en place de ces entretiens professionnels et d'évaluation découlent des enjeux identifiés. Suivant l'état d'avancement de l'établissement dans ce processus, ces objectifs seront différents.

Parmi les principaux objectifs généraux identifiés, on peut citer notamment la nécessité de :

- ▶ développer une culture d'établissement, partager le projet et le contrat de l'établissement en cours, contribuer à la préparation du prochain ;
- ▶ améliorer la connaissance des missions de l'établissement ;
- ▶ aider à gouverner et à prévoir ;
- ▶ améliorer l'organisation et le fonctionnement ;
- ▶ mieux fonder les propositions de promotion ;
- ▶ mieux connaître le potentiel de l'établissement ;
- ▶ accompagner les parcours et les projets professionnels des agents.

Ces objectifs généraux se déclinent en objectifs opérationnels qui peuvent ensuite être partagés avec l'ensemble des acteurs de la vie de l'établissement.

Ainsi, les objectifs définis pour chaque agent découlent des objectifs du service, qui eux mêmes découlent des objectifs du contrat de l'établissement. Définir les objectifs à partir du projet d'établissement permet de donner une plus grande lisibilité en clarifiant les missions et les activités. Il s'agit alors de définir les objectifs d'évolution des services, de renforcer la cohérence, d'améliorer le pilotage et de mobiliser les services.

Ainsi, l'objectif des entretiens professionnel et d'évaluation est de mieux connaître les compétences disponibles, d'identifier les projets professionnels individuels, d'identifier les écarts entre les besoins et les compétences disponibles et de mettre en œuvre une évaluation.

De ces objectifs une fois définis découlera alors le suivi et la mesure des indicateurs individuels en tant que mesure de la contribution individuelle à la performance collective.

2. La mise en place des entretiens professionnels et d'évaluation

2.1 Les conditions de la réussite et de pérennisation de ce processus

La mise en œuvre de l'entretien professionnel et d'évaluation dans les établissements n'est pas une réforme qui va tout bouleverser et apporter des bénéfices rapidement¹¹⁶. Comme pour tout dispositif, il faut rester modeste dans les attentes, les améliorations venant peu à peu avec le temps. La mise en place de nouveaux dispositifs prend du temps, notamment à cause de la nécessaire évolution des organisations et de leur intégration dans le fonctionnement de celles-ci. D'autre part, les évolutions attendues ne peuvent être reconnues qu'au bout de quelques années.

2.1.1 Une implication forte de l'ensemble des acteurs

Cependant, l'analyse des différentes expériences d'établissements souligne qu'il ne peut y avoir de mise en place et de pérennisation du système d'entretien professionnel et d'évaluation, sans affirmation d'une volonté politique claire, seule capable de provoquer une mobilisation durable.

Ainsi, un portage politique affirmé, une implication forte de l'ensemble des acteurs et une compréhension des gains liés à la mise en place des entretiens pour l'ensemble des acteurs sont nécessaires.

¹¹⁶ On peut signaler qu'un certain nombre d'établissements pratiquait, bien avant la parution des textes relatifs à l'entretien professionnel et d'évaluation, les entretiens annuels de positionnement ou les entretiens professionnels.

2.1.2 *L'information et la responsabilisation de l'ensemble des acteurs*

Il apparaît indispensable de responsabiliser les évaluateurs, même si ceux-ci font parfois preuves de réticence à l'égard de l'introduction de mécanismes nouveaux, pour différentes raisons et notamment parce que leur mise en place risque de correspondre à un accroissement de leur charge de travail. La responsabilisation des cadres intermédiaires est capitale. Ils sont, en effet, la plupart du temps chargés de l'évaluation des personnels de catégorie B et C, soit d'une grande partie de l'effectif d'un établissement. Ils constituent donc le pivot du dispositif d'évaluation. Leur capacité et leur volonté à mettre en œuvre les nouveaux dispositifs sont indispensables au succès de la mise en œuvre de l'entretien professionnel et d'évaluation. Les politiques actives de communication, de sensibilisation et de formations menées dans leur direction sont dès lors essentielles.

Il est nécessaire d'informer les agents mais aussi de les former pour que le dispositif fonctionne. Ainsi la distribution de « brochures » aide notamment à impliquer les personnels évalués, à répondre à leurs questions et leurs inquiétudes.

2.1.3 *Intégrer la pratique de l'évaluation dans le projet global de GRH*

L'entretien professionnel et d'évaluation contribue à donner alors du sens et de la cohérence aux politiques de GRH.

L'entretien professionnel et d'évaluation constitue, notamment, un outil de gestion individuelle de carrière et participe à l'adéquation entre l'agent, des compétences et un poste. Une fois collectées les données de l'évaluation, ces dernières constituent une base pour la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, car elles servent de point de référence à la politique de formation (avec des déclinaisons individuelles et collectives), à la gestion des effectifs (mobilité, etc.) et plus généralement à l'évolution des compétences. L'analyse des données recueillies lors des entretiens professionnels et d'évaluation constitue un moment privilégié et contribue à la détermination et à l'analyse des besoins.

2.1.4 *L'importance d'une bonne pratique de l'entretien*

Pour que les entretiens se pérennisent, il est nécessaire que la pratique de l'entretien respecte certaines règles. Ils existent en effet, des clés, des conditions de succès et des freins à la réussite de l'entretien.

Les clés résident plus particulièrement dans :

- ▶ la mise en œuvre d'une procédure bien définie qui permet de différencier l'entretien d'évaluation des rencontres ou réunion de travail ;
- ▶ la gestion du temps : prendre le temps, prévoir quelques minutes en début d'entretien pour mettre en confiance, exposer les règles du jeu ;
- ▶ une attitude neutre lors du déroulement de l'entretien.

La pratique de l'entretien ne doit pas tomber dans certains écueils, notamment par rapport à son déroulement, à l'exploitation que la structure en fait et à l'attitude des agents. Il est alors possible d'identifier un certains nombres de freins qu'il faudra éviter, en développant notamment, un dispositif de formation et un dispositif de communication adaptés et en faisant en sorte que les évaluateurs adoptent une attitude adéquate.

Ces freins sont le fait de tous les acteurs de l'entretien (agent évalué, évaluateur, structure) et émanent de pratiques qui ne correspondent pas à l'esprit de l'entretien professionnel et d'évaluation.

On peut ainsi en identifier certains, il ne s'agit pas ici d'en donner une liste exhaustive mais d'alerter sur des freins dont l'impact est important sur la pérennisation.

POUR L'EVALUATEUR :

- ▶ fixer des objectifs non pertinents et les imposer sans discussion ni réflexion ;
- ▶ mesurer de façon mécanique les écarts entre le prévu et le réalisé pour sanctionner et non pour analyser les écarts et aider les individus à progresser ;
- ▶ etc.

POUR L'AGENT EVALUE :

- ▶ mettre en place des stratégies d'évitement, de résistance notamment en proposant des objectifs à la baisse ;
- ▶ discuter les délais, demander toujours plus de moyens, rejeter la faute sur les autres ;
- ▶ etc.

POUR LA STRUCTURE : LE FAIT QUE CE DISPOSITIF :

- ▶ soit peu ou mal utilisé par l'encadrement ;
- ▶ soit décrié et tombé en désuétude ;
- ▶ devienne une procédure bureaucratique de plus, consommatrice de temps et d'énergie ;
- ▶ etc.

Les dispositifs pérennes d'évaluation semblent être ceux qui ont su concilier la rénovation des procédures de gestion des ressources humaines avec le respect des principes juridiques qui gouvernent la politique de GRH dans la fonction publique (gestion de la carrière, respect des règles statutaires, etc.). De plus, les conditions dans lesquels se déroulent les entretiens, c'est à dire les pratiques, jouent un rôle important dans la pérennisation du dispositif d'entretien professionnel et d'évaluation.

Les finalités, les objectifs que l'entretien annuel poursuit ainsi que l'exploitation qui en sera faite en matière de gestion des ressources humaines (GRH) doivent être définis précisément et préalablement.

La mise en place et la pratique des entretiens d'évaluation s'inscrivent dans la durée.

Au-delà de l'engouement de départ, la routine des pratiques ou la difficulté pour les agents de percevoir les effets bénéfiques de l'évaluation à moyen terme, contribuent à faire tomber parfois le dispositif en désuétude. Il est donc nécessaire de veiller à la pérennité de la politique d'évaluation dans le dispositif opérationnel de gestion des ressources humaines. La mise en place d'outils et techniques simples, connus de tous est un facteur certain de réussite. Il est également primordial d'assurer, autant que possible, un lien concret entre l'évaluation et les décisions individuelles de gestion des ressources humaines (formation, promotion, mobilité).

3. La valorisation des résultats

La valorisation et l'exploitation des résultats des entretiens professionnels et d'évaluation est indispensable. L'analyse de ces résultats aide par exemple, à l'élaboration du plan de formation continue des personnels, à la réorganisation de services si nécessaire, à la connaissance de l'ensemble des agents (compétences, activités, etc.), à leur répartition par catégorie d'emploi, etc.

Pour prendre tout son sens, l'entretien professionnel et d'évaluation doit donc permettre d'alimenter la gestion individuelle des ressources humaines (définition des besoins de formation, assurer un

accompagnement personnalisé des agents etc.), d'encourager et de reconnaître la contribution aux performances de l'établissement ; de contribuer à la reconnaissance professionnelle de l'agent.

Dans les établissements, la mise en place des entretiens professionnels et d'évaluation permet à la DRH de disposer de nouvelles informations, permettant une meilleure prise en compte des compétences des agents et un suivi de leurs demandes de formation et de mobilité. Les fiches de postes peuvent servir de base de données pour faciliter l'anticipation et la détermination des métiers sensibles sur lesquels la politique de gestion des ressources humaines devra se montrer particulièrement attentive dans le contexte des établissements d'enseignement supérieur.

En effet, le dialogue instauré dans le cadre de l'entretien professionnel et d'évaluation doit permettre de :

- ▶ renforcer la connaissance des missions et des activités de chacun ;
- ▶ identifier les écarts entre les situations réelles et les situations souhaitées ;
- ▶ développer le professionnalisme des agents ;
- ▶ préciser le rôle et la place des agents au sein de la structure ;
- ▶ affirmer le rôle de management de l'encadrant, (il s'agit d'un outil de pilotage) ;
- ▶ repérer les éléments nécessaires à la mise en œuvre de l'évolution ;
- ▶ repérer les améliorations et corrections à apporter sur le fonctionnement du service.

Les données recueillies dans le cadre de l'entretien professionnel et d'évaluation doivent contribuer à répondre aux exigences à venir et permettre de :

- ▶ déployer des moyens pour développer les compétences des agents afin de faire face aux exigences nouvelles des services ;
- ▶ s'adapter aux prochains bouleversements du marché du travail (fort taux de départ à la retraite, concurrence entre employeurs, etc.) ;
- ▶ préserver et accroître les performances des services dans un contexte budgétaire particulier ;
- ▶ avoir une visibilité importante sur les perspectives de carrières des individus ;
- ▶ garantir l'équité dans les décisions d'évolutions de rémunérations des agents consécutives à la reconnaissance de leurs résultats.

Il est donc important de s'interroger sur les bénéfices qualitatifs et quantitatifs attendus de l'entretien professionnel et d'évaluation. Les résultats des entretiens doivent être exploités dans le cadre des actes et des procédures de gestion de l'établissement. Il faut alors s'interroger sur l'exploitation qu'il en sera fait et sous quelle forme :

- ▶ restitution d'informations globales (non nominatives) ;
- ▶ prise en compte des bilans des campagnes d'évaluation pour améliorer le pilotage des services, des composantes et de l'établissement (réorganisation etc.) ;
- ▶ meilleure définition des besoins et de l'offre de formation ;
- ▶ etc.

3.1 Les valorisations possibles des résultats des entretiens au sein des établissements

Ces valorisations, si elles sont réalisées et restituées aux agents, participent à la pérennisation du dispositif car elles donnent alors un sens à l'entretien professionnel et d'évaluation.

3.1.1 Pour l'établissement

Les résultats de ces valorisations peuvent être utilisés par l'établissement dans le cadre du pilotage et de la gestion des ressources humaines, et ainsi aider ce dernier à faire évoluer son fonctionnement.

OUTIL DE PILOTAGE

En tant qu'outil de pilotage, la valorisation des résultats des entretiens professionnels et d'évaluation peut :

- permettre l'élaboration d'indicateurs et de statistiques de gouvernance sur le poids des « fonctions clefs » de l'établissement (fonctions « Silland ») ;
- constituer des éléments d'aide à l'attribution de la NBI, à la modulation applicable au régime indemnitaire statutaire et, le cas échéant, au régime indemnitaire propre à l'établissement (le compte rendu d'entretien pouvant servir de justificatif à la modulation), à l'attribution de la prime informatique ;
- former un outil d'aide à la décision pour réorganiser une structure, une mission, une grande fonction ;
- constituer des outils d'aide à la réflexion de repyramidage des emplois et à la répartition des moyens ;
- contribuer à l'alimentation du bilan social avec les données fonctions, compétences.

OUTIL DE GRH

Les valorisations des entretiens professionnels et d'évaluation forment un outil de gestion des ressources humaines dans la mesure où elles permettent :

- l'établissement d'un organigramme fonctionnel de l'établissement ;
- la mesure de l'activité de l'établissement ;
- le recueil des fonctions, métiers, emplois-types, compétences spécifiques à la structure (contraintes particulières) ;
- la détermination des « métiers rares » et zones sensibles (à enjeux stratégiques forts) pour l'établissement ; par exemple une expertise pointue ou une fonction essentielle d'interface entre plusieurs domaines de compétences ;
- de réaliser des prospectives par rapport à l'évolution des métiers ;
- d'établir un outil d'analyse des décalages importants entre l'adéquation entre corps / grades / fonctions ;
- le recueil de l'activité et des différentes missions d'une composante, d'un service pouvant servir à une analyse fonctionnelle ; aide au repositionnement dans le cadre d'un projet de réorganisation, exemple : fonction scolarité (aide à l'analyse), réorganisation des moyens informatiques ;
- le recueil des besoins de formations plus précis et exhaustif. Aide à l'élaboration du plan de formation et des préparations aux concours. Aide à l'analyse de la cohérence du plan de formation avec les objectifs du projet d'établissement ;
- de constituer un outil d'aide à la mobilité « positive » (recensement des souhaits de mobilité interne, externe et recensement des souhaits d'évolutions professionnelles) ;

- le recensement des prévisions des départs en retraite à 5 ans ; mise en relation avec le potentiel des emplois délégués et avec les besoins en compétences de l'établissement ;
- d'établir un outil d'aide à la réflexion pour les demandes de création d'emplois ;
- d'élaborer un outil d'aide à la réflexion pour l'ouverture des postes aux concours (niveau du poste et emploi-type) ;
- pour le service RH, d'aider au conseil des agents concernant leurs évolutions de carrière (concours), ou de fonction (par rapport à des emplois-types) ;
- de donner des éléments en vue du classement des propositions de promouvabilité des agents.

3.1.2 *Pour le service*

La valorisation des entretiens peut également aider chacun des services à améliorer son fonctionnement, notamment en permettant :

- ▶ la construction de l'organigramme fonctionnel du service (qui fait quoi, statut, catégorie fonction publique et emploi-type) ;
- ▶ la clarification des missions de chacun des agents dans le service, son rôle, ses atouts et ses difficultés, ses marges d'évolution personnelles (mesure de la charge et de l'activité réelles, analyse des moyens nécessaires à l'accomplissement de ses missions) ;
- ▶ l'entrée dans une logique de « projet de service » et d'objectifs collectifs, détermination des leviers d'amélioration du travail ;
- ▶ pour le chef de service, d'aider au repositionnement de certains agents dans le service ou dans ses missions ;
- ▶ pour le chef de service, d'aider au conseil des agents concernant leurs évolutions de carrière (concours) ou de fonction (par rapport à des emplois-types) ;
- ▶ le recueil de besoins de formation de service plus précis et exhaustif. Aide à l'analyse de la cohérence avec les objectifs du service ;
- ▶ la réalisation du bilan des formations liées aux objectifs du service et déjà suivies par les agents : effets constatés ; mesure du retour sur investissement ;
- ▶ pour le chef de service, la constitution d'éléments d'aide à l'établissement des propositions d'attribution de la NBI, des propositions de modulation du régime indemnitaire statutaire et, le cas échéant, du régime indemnitaire propre à l'établissement ;
- ▶ la constitution d'éléments d'appréciation pour l'élaboration de propositions de promotion des agents promouvables ;
- ▶ le recueil d'éléments d'appréciation en vue de la rédaction du rapport d'aptitude des dossiers de concours ;
- ▶ le recueil d'éléments d'appréciation en vue d'établir les propositions de notation.

3.1.3 *Pour l'agent*

La valorisation des résultats pour les agents peut :

- ▶ aider à la rédaction des rapports d'activité et curriculum vitae pour le dossier de concours ou de promotion ;
- ▶ mettre en évidence des décalages importants entre son corps / grade et sa fonction ;
- ▶ aider à l'élaboration d'un « projet individuel de formation » dans une logique de projet de service ou d'établissement ;

- ▶ aider au positionnement pour les évolutions de carrière (concours), ou de fonction (par rapport à des emplois-types) ;
- ▶ permettre une clarification et une discussion autour de sa mission dans le service, son rôle, ses atouts et ses difficultés, ses marges d'évolution personnelle. Aide à la reconnaissance de ses capacités ;
- ▶ permettre d'échanger sur ses perspectives professionnelles et personnelles.

Certaines des valorisations décrites doivent faire l'objet de communication auprès de l'ensemble des acteurs de l'établissement afin de montrer l'intérêt, l'utilité et l'impact des entretiens professionnels et d'évaluation.

L'entretien professionnel et d'évaluation constitue un des outils de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC).

Pour chaque individu, il permet d'identifier le projet professionnel, de détecter ses potentiels afin de voir comment ils peuvent s'articuler avec le projet de l'établissement et d'en déduire des actions nécessaires.

Au niveau collectif, les entretiens professionnels et d'évaluation permettent d'obtenir une vision générale des compétences présentes dans l'établissement. Les entretiens professionnels et d'évaluation s'articulent avec d'autres outils, tels que des travaux prospectifs sur l'impact des évolutions à venir, les référentiels emplois et compétences utilisés dans l'établissement, le plan de formation. Utilisé comme outil de GPEEC, l'entretien professionnel et d'évaluation peut constituer une source de motivation, de fidélisation et de développement.

Dans un établissement universitaire, les besoins en ressources humaines (à la fois quantitatifs et qualitatifs) vont évoluer notamment en fonction des objectifs décrits dans le contrat d'établissement.

Il incombe à la direction des ressources humaines d'anticiper ces évolutions et de mettre en œuvre les actions nécessaires pour réaliser (ou maintenir) l'adéquation entre les emplois, les postes et les agents tant au plan quantitatif que qualitatif. Pour cela, il est nécessaire d'identifier et de définir les besoins (quantitatifs, qualitatifs) des services, d'analyser et d'évaluer les ressources disponibles, de mesurer les écarts entre les besoins et les ressources et enfin de mettre en œuvre des actions pour réduire ces écarts.

L'entretien d'évaluation est un acte de management qui favorise la responsabilisation et l'investissement de chacun des protagonistes dans les projets de la structure ; c'est l'un des outils de gestion des ressources humaines qui contribue à l'anticipation des besoins.

Ainsi pour chaque étape de la mise en œuvre de l'adéquation entre les emplois, les postes et les agents (mise en œuvre d'une GPEEC), l'entretien d'évaluation joue un rôle important :

▶ DEFINIR LES BESOINS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS

Chaque chef de service, pour réussir dans les missions qui lui sont confiées, et compte tenu de l'organisation adoptée, doit être en mesure de définir, en nombre et en compétences, ses besoins humains : savoir où chacun doit aller (objectifs) et comment il doit y aller (activités).

▶ ÉVALUER LES RESSOURCES

Après avoir évalué le travail à faire, il s'agit de mesurer quantitativement et qualitativement les compétences des agents du service.

On cherche idéalement à mettre la bonne personne sur le bon poste. L'entretien d'évaluation permet alors de préciser les compétences détenues par l'agent. Dans un souci d'efficacité, on aura recours à un guide d'entretien qui permettra :

- de recueillir des données structurées et donc plus facilement exploitables ;
- de poser les questions essentielles sans en oublier.

C'est l'occasion de recueillir toutes propositions de nature à améliorer l'organisation de son travail ou, plus largement, celui de l'équipe ou de la structure.

D'autre part, les conditions matérielles et psychologiques de l'entretien revêtent un caractère très important : elles doivent favoriser le positionnement de l'agent en tant qu'acteur de son évolution professionnelle tout en affirmant le rôle de l'institution dans le développement de ses compétences ainsi que dans le soutien, le cas échéant, des projets d'évolution de carrière qu'il exprime.

► IDENTIFIER LES ECARTS ENTRE BESOINS ET RESSOURCES

Cette démarche est généralement réalisée par le supérieur hiérarchique direct qui peut aisément mesurer l'écart quantitatif ou qualitatif. Pour en avoir une vision à la fois précise et partagée, cet écart doit être mesuré et discuté ; il le sera au cours de l'entretien portant sur l'activité de chacun des agents.

En complémentarité avec d'autres moyens, l'entretien peut être utilisé également pour détecter les potentiels d'évolution et les difficultés d'adaptation.

► REDUIRE CES ECARTS

Si un déséquilibre est constaté, qu'il soit quantitatif ou qualitatif, le chef de service doit rapidement mettre en œuvre des actions correctives de façon conjointe avec la DRH (recrutements, redéploiements, formation, etc.).

L'entretien d'évaluation permet d'estimer et d'envisager les actions à mettre en œuvre pour réaliser l'adéquation entre les exigences requises par le poste et les compétences mises en œuvre par l'agent.

La consolidation des entretiens de l'ensemble des agents d'un service est alors un moyen de définir les actions de formation à mettre en place dans la structure, d'appréhender les besoins futurs à inscrire dans le cadre du plan de formation sans oublier de prendre en compte les besoins de formation liés aux projets professionnels des agents.

Annexe 1

Textes réglementaires

Décret n°2002-689 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires d'État modifié.

Arrêté du 17 novembre 2004 relatif aux modalités d'évaluation et de notation des fonctionnaires IATOSS du Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche modifié par arrêté du 29 septembre 2005.

Décret n°2005-1191 du 21 septembre 2005 relatif à l'évaluation et à la notation des personnels ATOSS et des bibliothèques.

Décret n°2005-1192 du 21 septembre 2005 relatif à l'évaluation des ITARF.

Décret n°2006-1524 du 5 décembre 2006 modifiant le décret n°85-1534 du 31 décembre 1985, fixant les dispositions statutaires applicables aux ingénieurs et personnels techniques et administratifs de recherche et de formation du Ministère de l'éducation nationale. Ce décret supprime la notation pour les personnels ITRF et est notamment relatif à la mise en œuvre de l'évaluation.

Décret n°2007-338 du 12 mars 2007 portant modification du décret n°86-83 du 17 janvier 1986 relatif aux dispositions générales applicables aux agents non titulaires de l'État pris en application de l'article 7 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État.

Décret n°2007-1365 du 17 septembre 2007 portant application de l'article 55 bis de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique. Il autorise au titre des années 2007, 2008, 2009, les administrations de l'État à titre expérimental à se fonder sur un entretien professionnel pour apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires, pris en compte pour l'application des conditions d'avancement d'échelon et de grade.

Arrêté du 10 avril 2008 relatif aux modalités d'application à certains fonctionnaires relevant des ministres chargés de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche du décret n° 2007-1365 du 17 septembre 2007 portant application de l'article 55 bis de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat

CHAPITRE 4

Primes et indemnités

La loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) stipule à l'article 19, que, dans le cadre des compétences élargies : « *Le président est responsable de l'attribution des primes aux personnels qui sont affectés à l'établissement selon les règles générales définies par le conseil d'administration.* » et introduit par ce même article la possibilité de « *créer des dispositifs d'intéressement permettant d'améliorer la rémunération des personnels* », tout en indiquant que les conditions d'application de cet article peuvent être précisées par décret.

Il est important de noter que les primes attribuées aux personnels en fonction de leur activité ou de l'exercice de fonctions spécifiques ont toujours une base réglementaire.

Dans l'attente de précisions réglementaires, on peut penser que les dispositifs d'intéressement seraient liés à la performance de la personne, de l'équipe ou du service au vu d'objectifs résultant de projets de service ou d'entretiens professionnels pour les personnels BIATOSS et à des projets de recherche, pédagogique, etc. pour les enseignants-chercheurs et les enseignants.

Le conseil d'administration devra définir, suite à l'étape de dialogue social qui se déroule au sein du comité technique paritaire (CTP) institué par la LRU à l'article 16, les principes d'une politique indemnitaire pour l'ensemble de ses personnels.

1. Les primes et indemnités pour les agents des EPSCP

Pour tous les agents des EPSCP, la rémunération est due après service fait. Elle comprend le traitement indiciaire, l'indemnité de résidence, le supplément familial de traitement, les indemnités et primes instituées par les textes réglementaires et les prestations familiales obligatoires. Le traitement indiciaire est lié au corps et au grade du fonctionnaire.

Il existe différents types de **primes et indemnités liées à l'affectation géographique** : certaines sont réservées aux fonctionnaires (comme, par exemple, la prime spécifique d'éloignement pour les DOM/TOM) et d'autres sont allouées aux fonctionnaires et aux agents non titulaires de la fonction publique (exemple : l'indemnité compensatoire pour frais de transport en faveur des agents en service en Corse).

Par ailleurs, deux décrets instituent une **indemnité de départ volontaire** (décret n°2008-368 du 17 avril 2008) et une **indemnité temporaire de mobilité** (décret n°2008-369 du 17 avril 2008) pour les fonctionnaires et les agents non titulaires¹¹⁷ de droit public de l'Etat ; ces décrets se situent dans le cadre du projet de loi relatif à la mobilité et aux parcours professionnels des fonctionnaires.

- ▶ **L'INDEMNITE DE DEPART VOLONTAIRE** est instituée dans le cas de démission de fonctionnaires et d'agents non titulaires cités ci-avant, pour créer ou reprendre une entreprise dans un délai de six mois, ou bien dans le cadre d'un projet personnel. Un arrêté doit préciser les conditions d'attribution de cette indemnité en cas de restructuration de services, corps, grades, emplois ou assimilés ainsi que la période à laquelle elle pourra être versée. Les agents qui sont à 5 ans au moins de l'âge d'ouverture de leur droit à pension ne peuvent pas bénéficier de cette indemnité. En outre, un agent qui est recruté comme agent titulaire ou

¹¹⁷ Recrutés en CDI.

non titulaire au sein d'une des trois fonctions publiques dans les cinq ans qui suivent sa démission, doit rembourser cette indemnité, au plus tard dans les trois ans suivant son recrutement. Le montant de l'indemnité ne peut excéder 24 fois 1/12^{ème} de la rémunération brute annuelle de l'agent de l'année civile précédant celle de sa demande de démission. Ce montant peut être modulé en fonction de l'ancienneté de l'agent dans l'administration.

- ▶ **L'INDEMNITE TEMPORAIRE DE MOBILITE** peut être accordée, dans le cadre d'une mobilité fonctionnelle ou géographique, aux fonctionnaires et aux agents non titulaires cités ci-avant à deux conditions :

- l'exercice réel d'une mobilité à la demande de l'administration ;
- l'existence d'une difficulté particulière à pourvoir un emploi.

Elle ne peut pas être attribuée dans le cas d'une première affectation.

Si l'agent quitte l'emploi au titre duquel il perçoit cette indemnité, sur sa demande, avant la fin de la période de référence, il ne recevra pas l'indemnité entièrement (elle est payée en trois fois : lors de l'installation dans le nouvel emploi, au terme de la moitié de la période de référence et à la fin de cette même période). Son montant maximal est de 10.000 €, modulable en fonction de l'emploi concerné.

2. Les primes et les décharges des enseignants-chercheurs et des enseignants

Pour les enseignants-chercheurs et les enseignants, certaines primes peuvent être converties en tout ou en partie en décharge d'enseignement. Par ailleurs, certains enseignants bénéficient de décharges liées à leurs fonctions (soit de plein droit, soit sur demande).

2.1 Les primes des enseignants-chercheurs et des enseignants

Le régime indemnitaire des enseignants est régi par trois décrets principaux qui correspondent aux trois missions essentielles exercées : la pédagogie¹¹⁸, la recherche¹¹⁹ et l'administration¹²⁰.

- ▶ La **PRIME DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR**¹²¹ (PRES) est attribuée à tous les enseignants-chercheurs en activité dans un établissement d'enseignement supérieur (y compris aux ATER), exception faite de ceux soumis, par ailleurs, à la taxe professionnelle. Son taux annuel est fixe, indexé sur la valeur du point d'indice. Une **prime d'enseignement supérieur**¹²² (PES) de même montant est accordée aux enseignants du second degré en poste dans l'enseignement supérieur.

La PRES et la PES ne peuvent être attribuées qu'aux enseignants-chercheurs et aux enseignants effectuant l'intégralité de leur service lié à leurs obligations statutaires.

- ▶ La **PRIME DE RESPONSABILITES PEDAGOGIQUES** (PRP)¹²³ peut être accordée aux enseignants pour des fonctions pédagogiques spécifiques. Le président fixe chaque année la liste des

¹¹⁸ Décret n°99-855 du 4 octobre 1999 modifié par les décrets n°2005-454 du 4 mai 2005 et n°2006-783 du 3 juillet 2006.

¹¹⁹ Décret n°90-51 du 12 janvier 1990 modifié par les décrets n°2005-454 du 4 mai 2005 et n°2006-783 du 3 juillet 2006.

¹²⁰ Décret n°90-50 du 12 janvier 1990 modifié par les décrets n°2006-783 du 3 juillet 2006 et n°2007-1364 du 17 septembre 2007.

¹²¹ Décret n°89-775 du 23 octobre 1989.

¹²² Décret n°89-776 du 23 octobre 1989 modifié ; dernière modification : décret n° 90-891 du 1^{er} octobre 1990.

¹²³ Décret n°99-855 du 4 octobre 1999 modifié par les décrets n°2005-454 du 4 mai 2005 et n°2006-783 du 3 juillet 2006.

responsabilités pédagogiques ouvrant droit à la prime, la liste des bénéficiaires et les montants de ces primes, après avis du conseil des études et de la vie universitaire (CEVU) et sur proposition du conseil d'administration (CA). Le montant des PRP est variable et suit certaines conditions (en particulier, montant compris entre 12 et 96 fois le taux d'indemnité pour travaux dirigés)¹²⁴. Le montant global des PRP et des primes de charges administratives (PCA) doit rester dans la limite de la dotation ministérielle.

Les personnels à temps partiel, qui exercent une activité professionnelle libérale, ou qui bénéficient d'une délégation, d'un cumul d'emplois ou d'un CRCT (congé pour recherches ou conversions thématiques, cf. partie 1, chapitre 2) ne peuvent pas se voir attribuer la PRP.

Cette prime peut être convertie en tout ou en partie en décharge partielle de service.

La PRP n'est pas cumulable avec les primes d'administration et de charges administratives.

- ▶ La **PRIME D'ENCADREMENT DOCTORAL ET DE RECHERCHE (PEDR)**¹²⁵ peut être attribuée aux enseignants-chercheurs qui s'engagent dans une activité de recherche particulière. Son montant est lié au corps et au grade de l'enseignant-chercheur. Un arrêté annuel fixe les différents taux. Les PEDR sont attribuées pour 4 ans par décision du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Cette prime est incompatible avec le paiement d'heures complémentaires sauf dérogation accordée par le ministre chargé de l'éducation nationale, dans la limite de 50 h au sein de l'établissement ou de 30 h en dehors de l'établissement.

La loi n°2007-1199 du 10 août 2007 indique à l'article 19 que la PEDR « *est accordée après avis du conseil scientifique* ». Ainsi, les conditions définies ci-dessus devraient être revues pour l'année 2009 via des textes réglementaires nouveaux.

- ▶ La **PRIME D'ADMINISTRATION**¹²⁶ est attribuée notamment aux présidents ou directeurs d'établissement d'enseignement supérieur, aux directeurs de d'instituts de technologie ainsi qu'à certains enseignants chargés de responsabilités administratives particulières auprès de l'administration centrale. Les différents taux annuels de ces primes sont fixés par arrêté ministériel.

Cette prime n'est pas cumulable avec la PRP et la prime de charges administratives (PCA).

- ▶ La **PRIME DE CHARGES ADMINISTRATIVES (PCA)**¹⁰ peut être attribuée aux enseignants qui exercent une responsabilité administrative ou prennent la responsabilité d'une mission temporaire définie par l'établissement (durée au minimum d'un an). Le président arrête chaque année, sur avis du conseil d'administration, la liste des fonctions (directeur d'UFR par exemple) pouvant ouvrir droit au bénéfice de la PCA. Les décisions individuelles d'attribution des PCA ainsi que les montants individuels sont arrêtés par le président, après avis du CA en formation restreinte (dans la limite de la dotation ministérielle).

Cette prime peut être convertie en tout ou en partie en décharge partielle de service.

Elle n'est pas cumulable avec la PRP, ni avec la prime d'administration.

- ▶ **L'INDEMNITE POUR LES ACTIVITES DE FORMATION CONTINUE**¹²⁷ peut être attribuée aux enseignants dès lors qu'ils ont effectué l'intégralité de leur service. Par ailleurs, cette indemnité est exclusive du paiement d'heures complémentaires pour le même contrat.

¹²⁴ Circulaire n°601-99-C-38 du 12 novembre 1999.

¹²⁵ Décret n°90-51 du 12 janvier 1990 modifié par les décrets n°2005-454 du 4 mai 2005 et n°2006-783 du 3 juillet 2006.

¹²⁶ Décret n°90-50 du 12 janvier 1990 modifié par les décrets n°2006-783 du 3 juillet 2006 et n°2007-1364 du 17 septembre 2007.

¹²⁷ Décret n°85-1118 du 18 octobre 1985.

- ▶ L'indemnité pour certains personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche :

L'INDEMNITE D'EXCELLENCE SCIENTIFIQUE a été créée par le décret n°2007-927 du 15 mai 2007 au bénéfice de certains personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche afin de prendre en compte la qualité exceptionnelle de leurs travaux de recherche.

Cette indemnité est compatible avec l'attribution d'autres primes.

2.2 Les décharges des enseignants-chercheurs

Certains enseignants-chercheurs peuvent sous certaines conditions bénéficier de décharges :

- ▶ **de plein droit, décharge complète** pour le président d'université et les trois vice-présidents des conseils, sauf s'ils souhaitent conserver tout ou partie de leur service ;
- ▶ **de plein droit, décharge des deux tiers** pour les directeurs d'institut ou d'école¹²⁸ (exemple : directeurs d'IUT) sauf s'ils ne souhaitent pas en bénéficier ou obtenir une décharge d'une quotité inférieure ;
- ▶ les directeurs d'UFR¹²⁹ (ainsi que les enseignants-chercheurs qui exercent en tant qu'expert et conseil auprès du ministre¹³⁰) peuvent, sur leur demande, être déchargés au plus des deux tiers de leur service selon des modalités d'attribution qui sont fixées par arrêté du ministre ;

Les enseignants bénéficiaires de décharges d'enseignement ne peuvent être autorisés à effectuer des enseignements complémentaires¹³¹.

Les enseignants du second degré en poste dans l'enseignement supérieur peuvent demander à bénéficier de décharges partielles d'enseignement s'ils souhaitent soit préparer une thèse (4 ans maximum) soit préparer un concours de recrutement d'enseignant-chercheur (ou de chercheur) ou poursuivre des travaux de recherche (1 an maximum)¹³². Les décisions sont prises par le chef d'établissement de l'ESPCP sur proposition du conseil scientifique dans la limite du contingent qui lui est fixé.

3. Les primes et indemnités pour les personnels BIATOSS

Il existe un certain nombre de primes et d'indemnités liées aux corps, aux catégories et aux activités particulières des personnels BIATOSS.

Les principales sont les suivantes :

- ▶ La **PRIME DE PARTICIPATION A LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**¹³³ (PPRS) pour les ingénieurs et les personnels techniques de recherche et de formation (ITRF) ainsi que les personnels techniques contractuels : elle est versée en fonction de résultats scientifiques, de travaux supplémentaires ou de sujétions particulières. Son montant est variable et attribué par le président ou directeur d'établissement en fonction des résultats obtenus. Elle est réduite au prorata en cas de temps partiel. Elle n'est pas cumulable avec des indemnités horaires ou forfaitaires pour travaux supplémentaires.

¹²⁸ Article L.713-9 du Code de l'Éducation.

¹²⁹ Arrêté du 20 novembre 2001.

¹³⁰ Arrêté du 31 octobre 2001.

¹³¹ Article 7, dernier alinéa du décret statutaire n°84-431 du 6 juin 1984 modifié.

¹³² Décret n°2000-552 du 16 juin 2000.

¹³³ Décret n°86-1170 du 30 octobre 1986 modifié.

- ▶ **L'INDEMNITE POUR SERVICES RENDUS LORS DE LA PARTICIPATION A DES OPERATIONS DE RECHERCHE SCIENTIFIQUE** prévues dans des contrats ou conventions (elle est incompatible avec la PPRS)¹³⁴.
- ▶ **L'INDEMNITE D'ADMINISTRATION ET DE TECHNICITE (IAT)**¹³⁵ concerne les fonctionnaires de catégories B et C dont la rémunération est inférieure ou égale à l'indice brut 380. Elle est modulable et réduite au prorata en cas de temps partiel. L'IAT n'est pas cumulable avec une indemnité pour travaux supplémentaires.
- ▶ **L'INDEMNITE FORFAITAIRE POUR TRAVAUX SUPPLEMENTAIRES (IFTS)**¹³⁶ est attribuée pour les catégories A et B de la filière administrative (sous condition d'indice) affectées en services déconcentrés. Elle est modulable, ses taux annuels sont indexés sur l'évolution du point d'indice. Elle est réduite proportionnellement en cas de temps partiel. Elle ne peut être attribuée aux agents logés par nécessité absolue de service. L'IFTS n'est pas cumulable avec l'IAT, ni avec une autre indemnité pour travaux supplémentaires.
- ▶ **L'INDEMNITE POUR LES ACTIVITES DE FORMATION CONTINUE**¹³⁷.
- ▶ **L'INDEMNITE RELATIVE AUX VACATIONS**, financées sur le budget de l'établissement, susceptibles d'être allouées aux personnels accomplissant des activités accessoires en dehors de leurs obligations de service, à l'exclusion des travaux liés à l'exécution de conventions de recherche ou de formation professionnelle¹³⁸.
- ▶ **LES INDEMNITES CORRESPONDANT A DES FONCTIONS SPECIFIQUES** : pour les secrétaires généraux d'académie et les SGEPEs¹³⁹ dont les montants dépendent de la catégorie de l'établissement ou de l'académie ; pour les SGASU et les CASU¹⁴⁰ occupant des fonctions précises réparties en deux groupes ; pour les CASU stagiaires¹⁴¹ ; pour les agents comptables d'EPSCP¹⁴².
- ▶ **LES PRIMES ET INDEMNITES DES PERSONNELS DE BIBLIOTHEQUE** : l'indemnité spéciale des conservateurs des bibliothèques¹⁴³ ; la prime de rendement pour les conservateurs généraux des bibliothèques¹⁴⁴ ; la prime de technicité forfaitaire en faveur de certains personnels des bibliothèques¹⁴⁵ ; l'indemnité de sujétions spéciales en faveur des personnels de magasinage spécialisé des bibliothèques.¹⁴⁶
- ▶ L'indemnité de fonction aux personnes chargées du traitement de l'information ou **PRIME INFORMATIQUE (PFI)**¹⁴⁷. Une prime spécifique peut être attribuée au titre de l'exercice des fonctions informatiques. L'octroi de cette prime est réservée aux informaticiens titulaires régulièrement affectés dans les services centraux informatiques et ayant une qualification reconnue. Elle correspond à l'exercice effectif de la fonction ; elle est donc calculée au

¹³⁴ Décret n°85-618 du 13 juin 1985 modifié.

¹³⁵ Décret n°2002-61 du 14 janvier 2002 et arrêtés du 14 janvier 2002, du 25 février 2002 et du 23 novembre 2004.

¹³⁶ Décret n°2002-63 du 14 janvier 2002 modifié.

¹³⁷ Décret n°85-1118 du 18 octobre 1985.

¹³⁸ Décret n°2003-1009 du 16 octobre 2003 modifié.

¹³⁹ Décret n°92-356 du 27 mars 1992 modifié.

¹⁴⁰ Décret n°2007-1607 du 13 novembre 2007.

¹⁴¹ Décret n°2001-1190 du 11 décembre 2001.

¹⁴² Décret n°2003-404 du 29 avril 2003.

¹⁴³ Décret n°98-40 du 13 janvier 1998 modifié.

¹⁴⁴ Décret n°92-33 du 9 janvier 1992 modifié.

¹⁴⁵ Décret n°93-526 du 26 mars 1993 modifié.

¹⁴⁶ Décret n°90-966 du 29 octobre 1990.

¹⁴⁷ Décret n°71-343 du 29 avril 1971 modifié.

prorata de la durée de congés de longue maladie ou de longue durée et réduite en cas de temps partiel. La PFI est cumulable avec la PPRS, mais pas avec les indemnités de sujétion et d'astreinte.

- ▶ L'indemnité pour certains personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche :

L'INDEMNITE D'EXCELLENCE SCIENTIFIQUE a été créée par le décret n°2007-927 du 15 mai 2007 au bénéfice de certains personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche afin de prendre en compte la qualité exceptionnelle de leurs travaux de recherche.

Cette indemnité est compatible avec l'attribution d'autres primes.

- ▶ Le décret n°2007-918 du 14 mai 2007 donne la possibilité aux anciens directeurs, directeurs adjoints, secrétaires généraux et agents comptables des IUFM intégrés dans les universités de conserver le bénéfice des primes, indemnités et bonifications indiciaires qu'ils percevaient dans leur ancienne situation. Ces dispositions sont applicables jusqu'au 31 décembre 2011, date à laquelle ce décret sera abrogé.

Toutes ces primes et indemnités ne concernent pas les mêmes corps et certaines sont individualisées. Par ailleurs, les personnels BIATOSS peuvent percevoir des **nouvelles bonifications indiciaires (NBI)**¹⁴⁸ relatives aux fonctions qu'ils exercent. Le président a autorité sur les personnels et de l'établissement. En conséquence et en concertation avec les instances internes, il a la possibilité de reconsidérer l'attribution et le nombre de points des NBI chaque année. Celles-ci dépendent de la responsabilité particulière et du degré de technicité requis pour l'exercice de la fonction concernée.

La gestion globalisée des primes et indemnités au niveau de l'établissement doit permettre de mener une politique indemnitaire globale cohérente et équitable.

De nombreux EPSCP ont mis en place une politique indemnitaire de réduction des écarts entre les primes et indemnités des personnels administratifs et des personnels techniques.

Cependant, les dispositifs d'intéressement introduits par la LRU vont amener les établissements à devoir redéfinir l'ensemble de leur politique indemnitaire.

¹⁴⁸ Cf. loi n°91-73 du 18 janvier 1991, article 27, décret n°2001-987 du 26 octobre 2001 modifié et décret n°2007-145 du 1^{er} février 2007.

PARTIE n°4 DEVELOPPER LES COMPETENCES ET VALORISER L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL

La formation des personnels

Les projets d'établissement s'inscrivent dans un important processus de changement organisationnel qui ne peut être conduit avec succès qu'en transformant les conditions d'implication et de développement des ressources humaines des établissements.

Les politiques de GRH illustrent les stratégies adoptées en matière de développement des compétences, et les configurations d'ingénierie des ressources humaines mises en place (démarche métier, fiches de poste, référentiel, entretien, etc.) ont comme dénominateur commun la formation.

Aux transformations organisationnelles évoquées ci-dessus s'ajoutent les nécessités d'anticiper les pertes de compétences liées aux départs à la retraite.

La loi n°2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique et le décret d'application n°2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État, permettent, désormais, aux établissements de développer une véritable politique de formation, notamment en définissant la formation professionnelle tout au long de la vie (constituée par la formation statutaire, par la formation continue, par la réalisation de bilan de compétences, par la validation des acquis de l'expérience) et le droit individuel à la formation (DIF). Ces dispositions relatives à la formation professionnelle tout au long de la vie impactent la gestion des ressources humaines permettant une plus grande individualisation du déroulement de la carrière des agents, en prenant notamment en compte l'expérience professionnelle de ces derniers. Il s'agit de redonner un sens au système de carrière qui implique l'accès à plusieurs emplois durant une vie professionnelle en favorisant notamment les actions de formation permettant aux agents de valoriser leurs compétences et leur expérience professionnelle.

1. Rôle et contribution de la formation des personnels dans l'établissement

Différentes configurations organisationnelles existent au sein des établissements, liées à divers paramètres : effectifs, situation mono ou multi sites, structuration RH, etc.

Selon le cas la fonction est rattachée : au président, au secrétaire général, au directeur des ressources humaines (cas le plus fréquent), voire au service commun de formation permanente.

La fonction formation concerne principalement les personnels BIATOSS, de plus en plus également les enseignants-chercheurs.

La fonction est parfois élargie à d'autres domaines connexes, tels que le conseil en recrutement ou le pilotage d'un centre organisateur de concours. La double fonction formation et concours facilite la prise en compte des relations entre la formation et l'emploi, et permet d'optimiser la mise en place de dispositifs ou pratiques tels que les préparations de concours, les référentiels d'emplois ou de compétences, le conseil en orientation professionnelle et en recrutement, etc.

Le budget de la formation se compose de : la subvention ministérielle prévue au contrat quadriennal, des fonds propres de l'établissement (part parfois importante) et éventuellement de subventions pour actions spécifiques.

2. Formation des personnels : une profession stabilisée, une identité en mouvement

Les responsables de formation ont des missions diverses telles que la définition de la politique de formation dans le cadre du contrat quadriennal ou lors de la mise en œuvre des projets RH, le recensement et l'exploitation des besoins en formation et la définition du plan de formation et de sa mise en œuvre etc.

Ils sont confrontés à des enjeux de changement dans leur pratique (démarche de compétences, démarche de projet, développement des TICE, individualisation du rapport à la formation, etc.) qui impliquent une réflexion sur un nouveau professionnalisme.

Les situations au sein des établissements sont très contrastées, parfois la sensibilité à ces évolutions est embryonnaire.

Nous sommes en phase de transformation, et cette mutation ne peut se faire brutalement. Elle dépend de la stratégie de l'établissement, et surtout de la volonté des équipes de direction.

Par sa connaissance du terrain et des acteurs, son diagnostic sur les évolutions et les besoins d'adaptation, son expertise reconnue par les responsables hiérarchiques, le responsable de formation dispose d'atouts décisifs pour conduire ces projets de changement.

3. La formation des enseignants chercheurs

L'intégration progressive de la formation des personnels dans les processus de RH ne peut totalement être réalisée si une partie du personnel est exclue des politiques de formation.

Les enjeux sont considérables à la fois sur le volet des compétences scientifiques et techniques, qu'elles soient thématiques ou disciplinaires, mais aussi sur le plan pédagogique notamment dans le contexte des TICE.

Dès les années 2000, des établissements ont initié une démarche de formation des enseignants intégrée aux objectifs de formation de l'établissement. La mise en œuvre de partenariats avec les EPST a constitué une condition majeure de la réalisation puis de la réussite de ces actions. Les réseaux régionaux ont ensuite relayé ces actions de formation, offrant ainsi à une majorité d'établissements la possibilité d'associer des enseignants à des actions scientifiques ou transversales (management, informatique, langues, hygiène et sécurité, etc.).

Lors de la vague contractuelle 2004/2007, le Ministère a attribué des crédits spécifiques en matière de formation des enseignants aux TICE, mais les établissements ont peu intégré cette action dans une politique globale de formation associée à un processus dynamique de gestion des ressources humaines.

Actuellement, dans les établissements qui mettent en œuvre une politique de formation pour les enseignants, on observe deux modes de fonctionnement. Pour certains, la formation est complètement intégrée dans la politique de GRH et son développement est confié aux services de formation des personnels. D'autres établissements ont choisi la création de services « SUP » (services universitaires de pédagogie), en lien parfois avec les CIES, et orientent la formation sur l'axe pédagogique essentiellement.

Désormais les établissements ont la possibilité de sortir d'un schéma qui, en matière de gestion, imposait une séparation des crédits de formation BIATOSS et enseignants. Cette opportunité pourra être saisie pour décliner des objectifs de formation pour les personnels enseignants dans une logique d'intégration à la GRH.

4. Mise en œuvre de la politique de formation

4.1 Différents acteurs sont concernés par la mise en œuvre de la formation parmi lesquels

▶ Les acteurs internes à l'établissement

- L'équipe de direction (président, vice-président, secrétaire général, chargé de mission, etc.) : définition des orientations de la politique de formation.
- La direction des ressources humaines (SGA, DRH) : déclinaison des objectifs de l'établissement en termes de GPEEC.
- Le responsable de la formation : contribution à la définition de la politique de formation, élaboration du plan de formation et mise en œuvre des actions.
- L'encadrement (directeurs de composantes, responsables administratifs, chefs de service, etc.) : identification des besoins et évaluation des effets de la formation.
- Le comité technique paritaire (CTP)¹⁴⁹ : consulté sur la gestion des RH de l'établissement et donc sur le dispositif de formation relatif à la politique RH de l'établissement.
- Les instances de prévention (ingénieur hygiène sécurité, médecin de prévention, CHS, etc.) : définition du plan de formation et expertise en matière de formation dans ce domaine.
- Les correspondants formation : expertise technique pour formations spécifiques.
- Le service universitaire de formation continue.
- Les formateurs internes.

▶ Acteurs externes à l'établissement

- Les directions spécialisées du Ministère (DGES du MESR, DGAFP) : orientations nationales (document d'orientation ministériel à moyen terme de la formation des agents)¹⁵⁰, soutien financier dans le cadre du contrat d'établissement, financement d'actions spécifiques, mise à disposition d'outils.
- L'Amue : mutualisation des expériences et des outils, journées d'études thématiques, etc.
- Les structures académiques de formation des personnels (DAFOP, CAFA, etc.).
- Les réseaux régionaux des responsables de formation des établissements d'enseignement supérieur ou de recherche (collaboration inter établissements), et l'association PARFAIRE (mutualisation nationale et professionnalisation des acteurs de la formation).
- Les associations professionnelles de l'enseignement supérieur (ARTIES, Réseau Gutenberg, etc.) : expertise « métiers » et organisation d'actions de professionnalisation.
- Les CIES : formation des moniteurs.
- Les organismes de formation, publics ou privés.

¹⁴⁹ Loi n°2007-1199 du 10 août 2007, article 16.

¹⁵⁰ Décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007, chapitre VIII, article 31.

4.2 Le recensement des besoins

L'analyse des besoins est alimentée par un certain nombre de sources :

- ▶ l'entretien de formation¹⁵¹ qui complète l'entretien d'évaluation prévu au titre Ier du décret n°2002-682 du 29 avril 2002 conduit par le supérieur hiérarchique de l'agent ;
- ▶ les enquêtes éventuelles auprès des agents, régulières ou ponctuelles ;
- ▶ les demandes individuelles exprimées de façon spécifique par les agents ;
- ▶ les fiches de poste établis pour chaque agent ;
- ▶ les besoins exprimés par l'encadrement dans le cadre de projets de service ;
- ▶ les besoins émergents à l'occasion d'actions de formation, ou mis en évidence par l'évaluation de ces actions ;
- ▶ l'introduction de nouveaux outils, de nouvelles organisations, nécessitant un accompagnement formation ;
- ▶ la réglementation (formations obligatoires, par exemple en hygiène et sécurité).

4.3 L'élaboration du plan et l'offre de formation

L'analyse des besoins débouche sur une démarche à double entrée :

- ▶ la définition d'orientations générales en matière de formation, qui peuvent constituer un plan pluriannuel de formation, intégré ou annexé au contrat d'établissement et conforme à la politique RH de l'établissement ;
- ▶ des actions à mettre en œuvre dans le cadre d'un plan annuel comportant généralement deux volets :
 - une offre globale d'actions collectives, proposée à l'ensemble des personnels par l'établissement ou dans le cadre du réseau régional,
 - des actions individuelles ponctuelles, dans le cadre de projets spécifiques ou de plans individuels de formation.

L'offre de formation couvre différents domaines¹⁵² :

- ▶ l'aide à la préparation des examens et concours administratifs et autres procédures de sélection ;
- ▶ la connaissance de l'environnement professionnel ;
- ▶ l'adaptation immédiate au poste de travail ou à l'évolution prévisible des métiers ;
- ▶ le développement de qualifications ou l'acquisition de nouvelles qualifications ;
- ▶ la définition d'un projet professionnel par l'analyse de ses compétences, aptitudes et motivations ;
- ▶ les langues étrangères ;
- ▶ l'informatique, la bureautique et les technologies d'information et de communication ;
- ▶ les formations techniques et scientifiques ;
- ▶ les formations à l'hygiène et à la sécurité ;

¹⁵¹ Décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007, article 5.

¹⁵² Cf. décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007, articles 1, 3 et 10 à 30.

- ▶ les formations managériales destinées à l'encadrement ;
- ▶ etc.

Le plan annuel de formation document pivot de la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle décrit la politique de formation en recensant toutes les actions que l'établissement entend mettre en œuvre. Cependant ce plan de formation doit tenir compte des priorités définies par le ministère de l'enseignement supérieur dans son document d'orientation pluriannuel de la formation. Le plan de formation est présentée en deux parties, la première recensant l'ensemble des actions de formation continue, la seconde comportant une information sur les actions relatives aux périodes de professionnalisation, aux préparations de concours aux examens et aux concours, aux congés de formation professionnelle, aux bilans de compétences, actions dont l'objectifs est la VAE.

5. La réforme de la formation professionnelle : la formation tout au long de la vie

La loi n°2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique modifie profondément la formation professionnelle des agents de l'Etat, appelée désormais formation professionnelle tout au long de la vie. Le décret n°2007-1470 du 14 octobre 2007 et le décret n°2007-194 du 26 décembre 2007 en fixe respectivement les modalités d'application pour les agents titulaires et les agents non titulaires de l'Etat, ainsi que les conditions d'organisation et de coordination de la politique de formation professionnelle tout au long de la vie.

Le dispositif de formation professionnelle tout au long de la vie est composé de :

- ▶ la formation professionnelle statutaire ;
- ▶ la formation continue pour laquelle la réforme établit une nouvelle typologie. Ainsi les actions de formation continue sont constituées par les éléments suivants :
 - l'adaptation immédiate au poste de travail,
 - la préparation à l'évolution des métiers,
 - des actions de développement des qualifications ;
- ▶ du droit individuel à la formation (DIF) ;
- ▶ la réalisation de bilan de compétences ;
- ▶ la validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- ▶ le congé formation professionnelle.

Pour les personnels contractuels ce dispositif est composé de :

- ▶ droit individuel à la formation (DIF) ;
- ▶ période de professionnalisation ;
- ▶ possibilités d'actions de formation en vue de la préparation aux concours, examens, etc. ; pour la réalisation de bilan de compétences ou la validation d'acquis de l'expérience.

A partir du 1^{er} janvier 2008, chaque agent doit bénéficier d'un entretien de formation conduit par le supérieur hiérarchique, dont l'objectif est de déterminer les besoins en formation, au regard des objectifs fixés à l'agent et de son projet professionnel. Cet entretien peut être réalisé dans le cadre de l'entretien professionnel et d'évaluation, puisque ce dernier constitue l'occasion de parler de sa situation professionnelle.

Le droit individuel à la formation (DIF)

Le DIF est un droit à formation capitalisable de 20 heures par an pour les agents à temps complet ou bénéficiant d'un temps partiel de droit. Pour les autres agents travaillant à temps partiel, le crédit de DIF est calculé au prorata de leur temps de travail.

Le DIF est applicable à partir du 1^{er} janvier 2008, la loi introduisant ce dernier étant entrée en vigueur au 1^{er} juillet 2007, les personnels disposent d'un droit de 10 heures au titre de l'année 2007, utilisable à partir du 1^{er} janvier 2008. Cependant, à partir du 1^{er} janvier 2009, il sera possible d'anticiper l'utilisation du DIF pour un nombre d'heures équivalent aux droits acquis, la durée totale ne pouvant cependant pas dépasser 120 heures.

Les actions sur lesquelles le DIF est mobilisable sont obligatoirement inscrites au plan de formation et doivent répondre à la nouvelle nomenclature de la formation continue. Ces actions relèvent donc soit :

- ▶ de l'évolution prévisible des métiers ;
- ▶ du développement des qualifications ;
- ▶ de l'acquisition de nouvelles qualifications.

D'autre part, le DIF peut être mobilisable en complément des congés pour :

- ▶ la préparation aux examens ou concours ;
- ▶ la réalisation de bilan de compétences ;
- ▶ la VAE ;
- ▶ les actions de formation prévues dans le cadre des périodes de professionnalisation.

La mobilisation du DIF est à l'initiative de l'agent, cependant elle doit être validée par écrit par l'administration dans un délai de 2 mois ; l'absence de réponse équivaut à un accord écrit. Deux refus, deux années consécutives, entraîne une priorité d'accès au congé de formation professionnelle pour le fonctionnaire.

Les actions retenues au titre du DIF peuvent se dérouler pendant ou en dehors du temps de travail. Si elles s'effectuent en dehors du temps de travail, alors le temps de formation donne lieu à paiement d'une allocation de formation égale à 50% du traitement horaire. La mise en œuvre du DIF nécessite donc une réflexion sur l'articulation entre temps de travail et temps de formation

Les droits acquis antérieurement par un fonctionnaire restent valides dans sa nouvelle affectation.

Les périodes de professionnalisation

Elles permettent aux personnels de développer une seconde carrière en leur facilitant la mise en œuvre d'une reconversion professionnelle. Cette période de reconversion peut durer 6 mois maximum, période pendant laquelle l'agent connaît des périodes d'activités et des périodes de formation en alternance. L'agent ou l'administration sont initiateurs de cette professionnalisation, soumis à l'accord du supérieur hiérarchique. Pas plus de 2 % des agents d'un service peuvent suivre une période de professionnalisation en même temps.

Peuvent bénéficier de cette période les fonctionnaires :

- ▶ comptant 20 ans de service, ou étant âgés de 45 ans au moins ;
- ▶ étant en situation de reconversion professionnelle, de reclassement, d'invalidité physique ;

- ▶ dont la qualification n'est pas suffisante au regard des évolutions technologiques et de l'organisation du travail ;
- ▶ de sexe féminin reprenant leur activité après un congé maternité, ou les hommes ayant bénéficié d'un congé parental ;
- ▶ handicapés, victimes d'accident du travail ou de maladies professionnelles entraînant une incapacité.

Ces périodes de professionnalisation doivent permettre aux agents d'accéder à de nouvelles fonctions au sein même d'un corps ou d'un cadre d'emplois. Ces périodes de professionnalisation doivent permettre de faciliter la reconversion professionnelle ou la requalification des fonctionnaires.

La VAE et le bilan de compétences

Le congé pour bilan de compétences dure au maximum 24 heures (temps de service) éventuellement fractionnable. Il est accordé aux fonctionnaires ayant 10 ans d'ancienneté de service effectifs à leur demande, pour répondre à une mobilité géographique ou fonctionnelle.

Le congé pour VAE est d'une durée de 24 heures maximum par an et par validation, éventuellement fractionnable.

La VAE permet ainsi de transformer l'expérience acquise par un individu en diplôme ou titre, permettant de passer un concours externe ou interne.

La reconnaissance de l'expérience professionnelle permet d'obtenir une qualification équivalente à celle sanctionnée par un diplôme afin de permettre aux agents de se présenter au concours interne ou de troisième voie. En prenant en compte l'expérience professionnelle des personnels afin de leur assurer un meilleur déroulement de carrière et en les aidant à s'adapter aux évolutions des métiers, la formation tout au long de la vie participe à l'individualisation des carrières. La formation professionnelle participe également à développer la mobilité des personnels notamment en permettant l'adaptation des compétences des personnels aux nouvelles exigences des emplois. Elle contribue ainsi à améliorer la gestion des ressources humaines.

Annexe 1

Le cadre réglementaire de la formation

La formation des personnels des établissements publics d'enseignement supérieur est régie par différents textes, dont les principaux sont :

- ▶ **le décret n°85-607 du 14 juin 1985** relatif à la formation professionnelle des fonctionnaires de l'État (cadre général, droit au congé de formation professionnelle, droit au bilan professionnel, etc.) ;
- ▶ **le protocole d'accord du 8 mars 1993** sur la formation continue des BIATOSS de l'Éducation Nationale, fixant notamment à 4% de la masse salariale brute le montant minimum de l'effort de formation¹⁵³ ;
- ▶ **l'accord cadre du 22 février 1996** sur la formation continue dans la fonction publique (égalité d'accès aux formations, garantie d'une durée minimale de formation, généralisation de la fiche individuelle de formation, etc.) ;
- ▶ **le protocole d'accord du 21 novembre 2006** relatif à la formation tout au long de la vie ;
- ▶ **la loi n°2007-148 du 2 février 2007** de modernisation de la fonction publique introduit, notamment, le DIF (droit individuel à la formation) ;
- ▶ **le décret n°2007-1365 du 17 septembre 2007** portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État (cf. chapitre 1 sur l'entretien professionnel) ;
- ▶ **le décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007** relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État ;
- ▶ **la circulaire du 19 décembre 2007** relative aux priorités interministérielles fixées à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État ;
- ▶ **le décret n°2007-1942 du 26 décembre 2007** relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires de l'État ;
- ▶ **la circulaire du 21 février 2008** relative à la mise en œuvre de la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires et agents non titulaires de l'État du Ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur.

¹⁵³ *L'effort de formation* est constitué de l'ensemble des dépenses de formation, des coûts de fonctionnement du service (incluant le coût salarial des personnels chargé de l'ingénierie) et du montant théorique de la rémunération des stagiaires pour les formations suivies sur temps de travail.

Emmanuel AUBIN, *Les dispositions relatives à la formation professionnelle des fonctionnaires tout au long de la vie*, AJDA, 12 mars 2007

Christian BATAL, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public - Tome 1 : L'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, Éditions d'Organisation, Paris, 1997

Christian BATAL, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public - Tome 2 : 2valuer ses ressources, anticiper ses besoins, construire des politiques de GRH*, Éditions d'Organisation, Paris, 1998

Jean-Pascal BONHOTAL, *La loi sur les libertés et les responsabilités universitaires : le cadre juridique d'une rénovation de la gestion de ressources humaines dans les universités*, note 2007

Annick BOUCHAUD, *Travail étudiant*, note, mars 2008

Xavier INGLEBERT, *Manager avec la LOLF*, Collection « Réforme de l'Etat », Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 2005

Guy LE BOTERF, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Éditions d'Organisation, Paris, 2001

LIAISONS SOCIALES, *Les nouveaux droits à formation des fonctionnaires sont précisés*, n°14975, 18 octobre 2007

LIAISONS SOCIALES, *Bref social n°15104*, mardi 22 avril 2008

Daniel MALLET, Pierre BALME, Pierre RICHARD avec la collaboration d'Yves COTTEREAU et Jean-Louis REFFET, *Réglementation et management des universités françaises*, Berger-Levrault, Paris, octobre 2002

Christine MUSSELIN, *La longue marche des universités françaises*, Presses Universitaires de France, Paris 2001

Christine MUSSELIN, *Le marché des universitaires – France, Allemagne, Etats-Unis*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 2005

L'ORS, *Fonction publique : comprendre la réforme de la formation professionnelle*, n°27, mars 2008

Léopold PAQUAY (sous la direction de), *L'évaluation des enseignants – Tensions et enjeux*, L'Harmattan, Paris, 2004

¹⁵⁴ Cette bibliographie contient les sources utilisées pour écrire ce document ainsi que des ouvrages donnés à titre indicatif.

Nicole REGE COLET et Marc ROMAINVILLE (sous la direction de), *La pratique enseignante en mutation à l'université*, Éditions De Boeck Université, Bruxelles, 2006

Jean-Pierre TAIEB, *Les tableaux de bord de la gestion sociale : développez les nouveaux outils de la performance sociale*, Dunod, Paris, 2008

Jean-Pierre TAIEB et Françoise LE HUEROU, *La masse salariale – Techniques de calcul et stratégies d'évolution*, Dunod, Paris, 2003

Serge VALLEMOND, *La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les trois fonctions publiques*, Berger-Levrault, Paris, avril 1998

Vie Universitaire, *Les syndicats de personnels*, n°105, mai 200

Dimitri WEISS (sous la direction de), *Les ressources humaines*, Éditions d'Organisation, Paris, 1999

Amue, *Le bilan social dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche*, collection *Les dossiers de l'Agence*, mai 2004

Amue, *La gestion des ressources humaines dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche – vade-mecum*, collection *Les dossiers de l'Agence*, janvier 2006

Amue, *La politique de ressources humaines des enseignants du supérieur – pratiques et illustrations*, collection *Les dossiers de l'Agence*, septembre 2007