

La gestion prévisionnelle des compétences,
« un exemple étranger »

... OU

*Le règne de la débrouille
au pays de Tchanthès...*

*Journée des responsables des bibliothèques universitaires et de l'information scientifique
des organismes de recherche (DIRBUIST)*

27 mars 2025

Paul Thirion (ULiège Library)



Credit photo : Michel Meurisse

La Belgique, c'est compliqué...

1 État fédéral

3 Régions

- Région flamande €€€
- Wallonie €
- Région de Bruxelles-capitale

3 Communautés

- Communauté flamande €€€
- Communauté française (enseignement et culture)
→ *Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB)*
- Communauté germanophone

(10 provinces...)



Le paysage de l'enseignement en FWB

Enseignement fondamental : 1 ministre

- École maternelle
- Primaire (= élémentaire)
- Secondaire (± =collège + lycée)

Enseignement supérieur : 1 ministre (enseignement sup + recherche)

- 5 universités
- 19 hautes écoles(≠ grandes écoles françaises)
= regroupements partiellement abouti d'anciennes écoles supérieures
- 81 établissements de promotion sociale
- Supérieur artistique

Réunis au sein de l'ARES

(Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur de la FWB)

5 universités francophones financées par la Fédération Wallonie-Bruxelles





Très large autonomie des universités

- Financement géré par le gouvernement FWB
- Accréditations gérées par le gouvernement FWB
Mais sur base de l'avis de l'ARES
- Organisation interne, immobilier, stratégie...
gérés par les universités

Donc

- Statuts des personnes peuvent être différents
- Pas d'évaluation obligatoire de type HCERES
- Pas d'inspection générale...
- Pas d'impulsions « nationales » par rapport à Open Science, à la conservation pérenne...
- Parfois des projets proposés par les institutions à FWB qui accepte de les financer
- ...

Financement des universités FWB : Le principe de « l'enveloppe fermée »

Pour faire simple : un montant global, indexé annuellement
à répartir entre universités
en fonction globalement du nombre d'étudiants

=> **concurrence entre les universités :**

Non pas seulement augmenter son nombre d'étudiants chaque année
Mais l'augmenter **plus que** les autres !

Sinon : + de charge d'enseignement
pour moins d'argent !

Pas d'intervention financière des « territoires » !

3 villes
4 campus



- Liège centre-ville
- Liège Sart Tilman
- Gembloux
- Arlon

PAYS-BAS

ALLEMAGNE

Gembloux

Liège

Arlon

LUXEMBOURG

FRANCE

11 Facultés



Sciences humaines

- Philosophie & Lettres
- Droit, Science politique et Criminologie
- Sciences sociales
- HEC Liège – École de gestion
- Psychologie, Logopédie et Sciences de l'éducation
- Architecture

Sciences et techniques

- Gembloux Agro-Bio Tech
- Faculté des Sciences Appliquées
- Sciences

Sciences de la santé

- Médecine
- Médecine vétérinaire



11 Facultés



4 campus



**26 641 étudiantes et
étudiants**



193 masters



**946 institutions
partenaires**



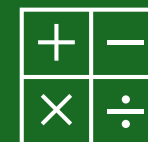
**3 568 diplômées
et diplômés**



**5 781 membres
du personnel**



**1 685 conventions
de recherche**



**549 millions d'euros
de budget annuel**



LIÈGE université
Library

Nos espaces



28 398

C'est le nombre d'heures d'ouverture cumulées de nos différents sites en **2023**

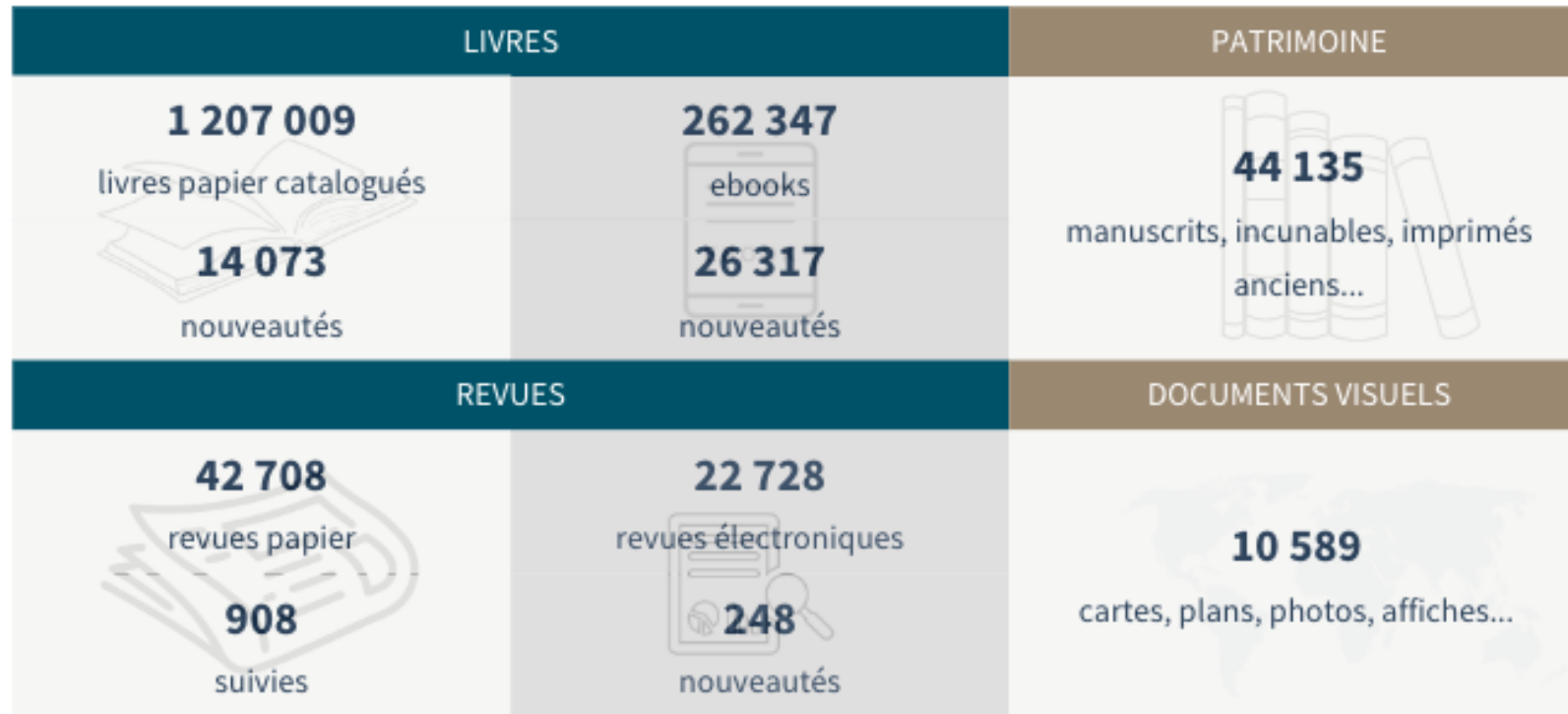


12 385 m²

Superficie totale des espaces ULiège Library accessibles au public

23 110 m²

Superficie totale (incl. réserves et administration)



Nos collections

- Chiffres-clés 2023



83,9 km

La longueur totale de nos collections papier, mises bout à bout



89,9 %

Part du budget total de ULiège Library dédiée à des achats documentaires en 2023



77,9 %

Part dédiée à la documentation électronique parmi l'ensemble des achats documentaires

Des missions organisées en pôles transversaux

Collections
courantes

Conservation &
Patrimoine

Open Science

Services aux
usagers

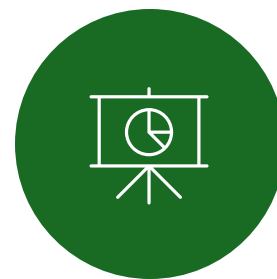
Support à
l'enseignement
et à la recherche

Systèmes &
Données

Notre équipe



105 personnes au cadre



89 ETP
(=équivalents temps plein)



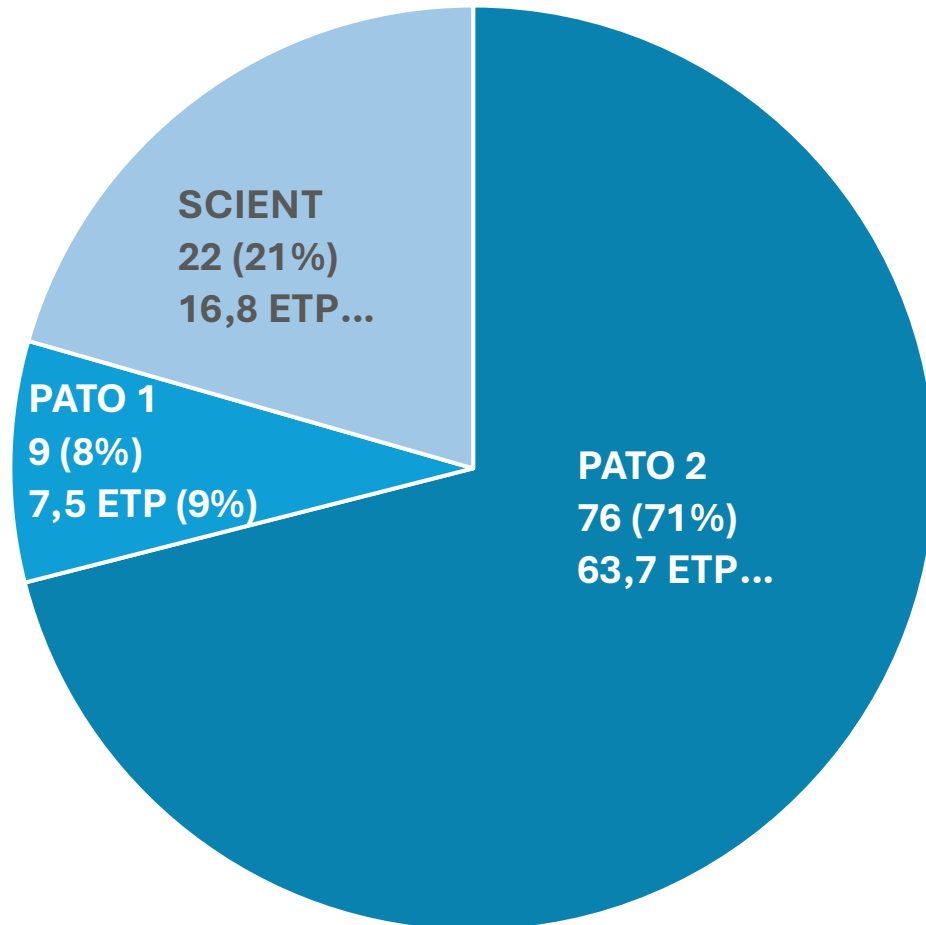
10 215 heures de prestations
confiées à des jobistes
(=étudiants travailleurs)
(2023)
(+/- 6 ETP)



Appui de bénévoles du projet
S-Team (depuis 2022)
Encadrement de stagiaires
documentalistes



105 personnes pour +/- 89 ETP À l'échelle du personnel ULiège (hors CHU) > 1,8%



par carrières ULiège

PATO niv. 2 = personnel administratif, technique et ouvrier
(niveau secondaire inférieur à bachelier/licence)

PATO niv. 1 = personnel administratif de direction
(niveau master)

SCIENT = personnel scientifique, temporaire ou définitif
(niveau master à doctorat)

- Scientifiques disciplinaires
- 1 responsable des fonds patrimoniaux
- Bibliothécaire en chef

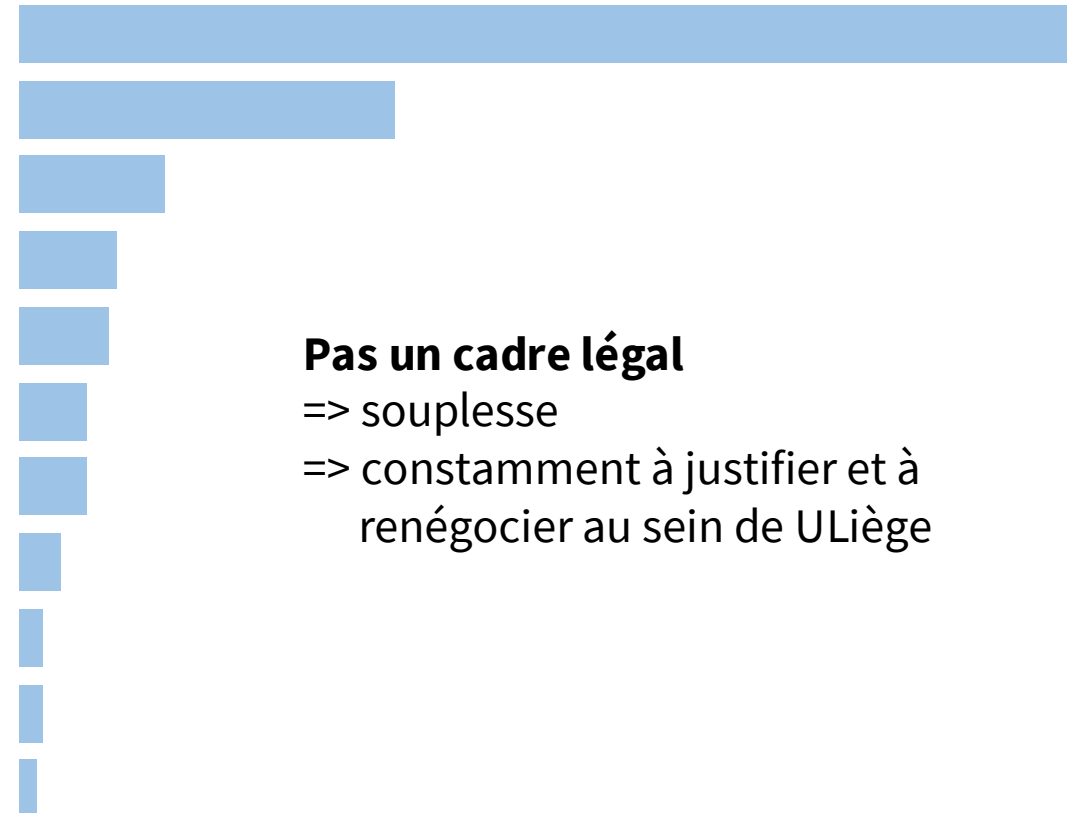
(1 seul membre du corps académique = le Président)



105 personnes pour +/- 89 ETP (= équivalent temps plein)

par métiers

Métier-type	ETP presté	% ETP presté
Personnel spécialisé (documentalistes, etc.)	46,8	53%
Scientifique disciplinaire	16,8	19%
Chargé(e) de missions	6,5	7%
Secrétaire/Secrétaire exécutive	4,3	5%
Agent d'accueil	4,0	4%
Programmeur	3,0	3%
Agent de maintenance des collections	3,0	3%
Magasinier	1,8	2%
Directeur/-trice opérationnel	1,0	1%
Directeur/-trice général/bibliothécaire en chef	1,0	1%
Restaurateur/-trice	0,8	1%
Total général	89,0	100%



Pas un cadre légal

=> souplesse

=> constamment à justifier et à renégocier au sein de ULiège



16,8 scientifiques disciplinaires

- Scientifiques
 - ⇒ // carrière de chercheur
 - ⇒ possibilité de cours inscrits au cursus
- Spécialistes des disciplines qu'ils couvrent (diplôme dans le domaine)
- La plupart du temps : doctorat
- Mandat temporaire (3 x 2 ans)
puis, éventuellement, si possible (...), nomination à titre définitif

Scientifiques disciplinaires

Les + 😄

- ✓ Compétence disciplinaire avérée (politique d'acquisition, support aux étudiants et aux chercheurs...)
- ✓ Niveau doctorat
- ✓ Meilleure reconnaissance par les « pairs »
- ✓ Possibilité de donner des cours
- ✓ Diversité de compétences

Les - 😞

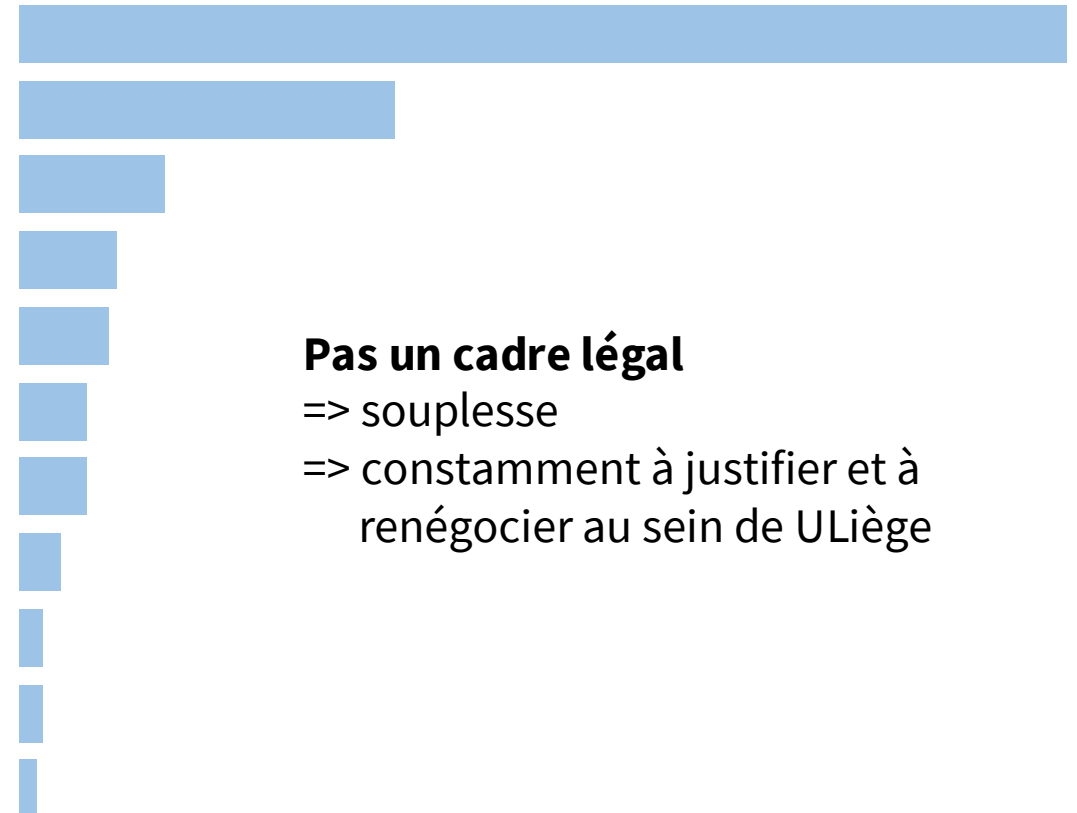
- Recrutement !
- Changement radical de métier
- Carrière
- Difficile d'être spécialiste de TOUTES les sous-disciplines
- Formation bibliothéconomique inexistante...



105 personnes pour +/- 89 ETP (= équivalent temps plein)

par métiers

Métier-type	ETP presté	% ETP presté
Personnel spécialisé (documentalistes, etc.)	46,8	53%
Scientifique disciplinaire	16,8	19%
Chargé(e) de missions	6,5	7%
Secrétaire/Secrétaire exécutive	4,3	5%
Agent d'accueil	4,0	4%
Programmeur	3,0	3%
Agent de maintenance des collections	3,0	3%
Magasinier	1,8	2%
Directeur/-trice opérationnel	1,0	1%
Directeur/-trice général/bibliothécaire en chef	1,0	1%
Restaurateur/-trice	0,8	1%
Total général	89,0	100%



Pas un cadre légal

=> souplesse

=> constamment à justifier et à renégocier au sein de ULiège

46,8 bibliothécaires-documentalistes

Choix de ULiège Library accepté par l'Université :

engager des personnes ayant les compétences requises pour les missions qu'on leur confie !

Auparavant :

- *aucun bibliothécaire-documentaliste !*
- *Des agents « reclassés » avec des niveaux d'étude allant de enseignement élémentaire non achevé à niveau d'étude secondaire*

Les formations aux métiers « bibliothèque » en FWB

Niveau universitaire



Pas d'équivalent ENSSIB ; pas de concours

(Master en Sc et techno de l'information et de la communication – ULB)

- Pas vraiment orienté bibliothèque
- En horaire normal (abandon de horaire décalé)
- 2 ans temps plein

Niveau bac+3

- 3 formations en HE : Liège, Bruxelles, Malonne (Namur)
- + qq formations « promotion sociale »
- TRES orienté bibliothèque publique !
- Très peu d'étudiants

« J'ai toujours aimé lire !! »

Formation des agents : La débrouille...

- Pas de cadre ou de statuts équivalents entre universités
 - Pas de référentiel « métier » en BU ni national ni FWB
 - Début de travail interuniversitaire ... mais arrêté
- ⇒ Exploiter les possibilités existantes et en créer pour faire monter chacun en compétences



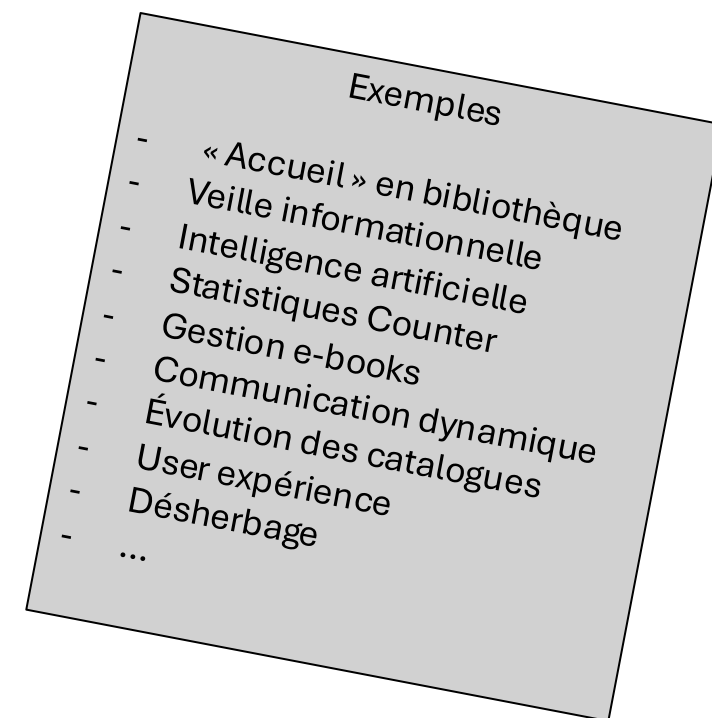
D'abord, depuis toujours, des initiatives internes ponctuelles

Pour répondre à des besoins concrets

- Sans cadre
- Sans récurrence
- Sans exhaustivité
- Sans lien avec un profil de compétence ou une trajectoire de carrière
- ...

Et externes

- Organisation de formations inter-institutionnelles
 - **BICfB** (Bibliothèque Interuniversitaire de la Communauté française de Belgique)
 - **CBS** de l'ARES (Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur de la FWB)
 - **GT** bibliothèques du Pôle Liège-Luxembourg
(= Université de Liège + HE des provinces de Liège et du Luxembourg)
- Formations spécifiques via des acteurs externes
 - Stages **ERASMUS**
 - **KBR** Bibliothèque Royale de Belgique
 - **ABD** (Association belge de documentation)
 - Formations technologiques **RW**
 - **ENSSIB**
 - ...



Mais aussi

Offre de formations professionnelles



Plus de 130 formations différentes proposées à tous les membres ULiège dans de très nombreux domaines mais non spécifiques bibliothèque



Connaissance de l'Institution

- Structures et principes généraux de fonctionnement
- RGPD
- Marchés publics et engagement des dépenses
- Décret "paysage"
- Archivage des documents et gestion de l'information au sein de l'ULiège



Bien-être au travail

- Bien-être psychosocial
- Ergonomie
- Jeux de pouvoir
- Rumeurs et bruits de couloirs



Citoyenneté et développement durable

- Développement durable
- Citoyenneté
- Multiculturalité
- Diversité



Outils bureautiques - Microsoft 365

- Word
- Excel
- PowerPoint
- Publisher
- Teams
- Outlook Exchange
- One Drive
- Access



Graphisme, publication et illustration

- WordPress
- Photoshop
- InDesign
- Adobe Illustrator
- Prezi
- Carva



Technologie de l'information et autres logiciels

- Cybersécurité
- Intelligence artificielle
- Gestion des horaires et des salles
- Photographie scientifique
- FileMaker



Langues étrangères

- Anglais
- Néerlandais
- Allemand
- Espagnol
- Formations complémentaires en langues étrangères ISLV
- Cours de langues en ligne / Online language courses



Comptabilité, finances, SAP

- SAP
- TVA
- Formations HEC-Ecole de Gestion



Biosécurité, sécurité, gestion qualité

- Sécurité
- Biosécurité
- Gestion de la qualité
- Formations SUPHT



Développement personnel & Relations interpersonnelles au travail

- Développement personnel
- Communication interpersonnelle
- Communication intergénérationnelle
- Dynamique de groupe



Communication efficace

- Communication écrite
- Communication téléphonique
- Communication créative
- Communication avec les médias
- Prise de parole
- Présentations



Efficacité professionnelle

- Gérer ses priorités
- Réunions
- Négociation
- Gestion de projet
- Relations internationales
- Codéveloppement



Management

- Gestion d'équipe
- Parcours de formation "Responsables d'équipe"



Formations transversales pour doctorants et chercheurs

Encadrement des doctorants, Vers l'innovation, Open Access et ORBi, LaTeX, etc.

CATALOGUE RISE
CALENDRIER RISE



Autres formations

- Clinique Psychologique et Logopédique Universitaire
- Service Universitaire de Protection et d'Hygiène du Travail
- Institut Supérieur des Langues Vivantes
- ULiège Library
- HEC Ecole de gestion
- Formations hors catalogue

Mais aussi

Formations



(Institut de Formation et de Recherche en Enseignement Supérieur)

- Une offre d'une cinquantaine de formations à destination de tous les enseignants ULiège
- Obligation de suivre un certain nombre de modules pour tous les personnels scientifiques ULiège (et bientôt académiques)
- Donc y compris les scientifiques disciplinaires ULiège Library

IFRE0052-1	Introduction au Problem Based Learning et au tutorat, illustration en faculté de médecine
IFRE0153-1	eCampus - La classe collaborée : "Je favorise la collaboration entre mes étudiants à l'aide du numérique"
IFRE0020-1	Accompagner et évaluer des mémoires et TFE
IFRE0092-1	L'évaluation à correction standardisée (QCM, VF, ...)
IFRE0133-1	Donner cours en 1ère année de bachelier : qu'est-ce que ça change vraiment ?
IFRE0144-1	Identifier des leviers d'apprentissages prioritaires dans mes cours de 1er Bac
IFRE0129-1	Mon corps et ma voix, outils au service de mon enseignement
IFRE0162-1	Introduction au Service Learning : théorie, pratique et implémentation à l'Université
IFRE0132-1	Favoriser chez l'étudiant l'acquisition d'une méthode de travail à mes cours de 1er Bac
IFRE0138-1	Quelles pratiques...

Opportunité de formalisation : passage à ALMA

Contexte

- 2014 : « early adopter » ALMA
- Un changement **systemique** plus qu'un changement de système
 - Haute technicité et spécialisation (tout le monde ne fait plus un peu de tout !)
 - Transformation des workflows...
- Gros besoin de montée en compétences
- Formations obligatoires pour obtenir certains rôles ALMA (Fulfillment, Analytics, Metadata, e-Resources, ILL et RapidILL, workflows acquisitions...)
- Certifications !



Développement d'initiatives de formation continue

- **Séances ALLIS** (Advanced Lunches on Library & Information Services 😊) depuis 2015
 - 7-8 par an
 - Formats midi sandwichs + possibilité hybride
 - Animée par un membre de ULiège Library sur base volontaire + échanges
 - Tous sujets (présentation de lecture professionnelle, partage d'expérience, présentation de projet, de mission, partage de formations suivies, compte-rendu de séjours à l'étranger, réflexion sur une évolution du métier...)
 - 15-30 participants par séance
- **Parcours d'accueil**
 - Formalisé depuis 2022
 - Pour tout nouvel agent de Uliège Library du magasinier aux scientifiques disciplinaires et chargés de mission
 - Ensemble de formations & rencontres permettant à l'agent de découvrir l'écosystème dans lequel il entre, de s'intégrer et de se former aux nouvelles compétences requises pour son métier
 - ✓ Accueil et présentation générale de ULiège Library
 - ✓ Rencontres (notamment avec les 6 responsables des pôles)
 - ✓ Visites d'implantations (qui permettent d'autres rencontres)
 - ✓ Formations nécessaires au métier à exercer ou aux outils indispensables



Développement de descriptions de fonctions

- Rencontre de 2 besoins
 - Besoin de clarification au sein de ULiège Library suite à évolution du/des métiers
 - Projet global de l'Administration des ressources humaines de ULiège visant tout le personnel ULiège
 - ⇒ ULiège Library considéré comme un laboratoire de test
 - ⇒ Intégration de la nouvelle structure ULiège Library (pôles transversaux...)
ET du « dictionnaire des fonctions » de ULiège (en cours d'élaboration)
- Travail débuté en 2022 avec l'aide du personnel
- Définition d'une vingtaine de « métiers » (agent de maintenance de collections, gestionnaire de métadonnées, gestionnaire acquisitions, gestionnaires e-ressources...)
- Organisation par « classes » officielles (liées au niveau d'étude et de responsabilité)

CLASSIFICATION DE FONCTIONS ULIÈGE LIBRARY

PATO Niveau 2

Fonction Classe 3 (fonctions logistiques)

- Agent.e d'accueil en bibliothèque
- Agent.e de maintenance des collections
- Magasinier.ère en bibliothèque
- Technicien.ne de numérisation

Fonction Classe 4, 4 bis, 4 ter, 4 quater

- Documentaliste/Gestionnaire en bibliothèque :
 - Documentaliste
 - Gestionnaire acquisitions
 - Gestionnaire métadonnées
 - Gestionnaire e-ressources
 - Gestionnaire numérisation patrimoniale
 - Gestionnaire Open Science
- Conservateur.rice-restaurateur.rice
- Développeur.e informatique
- Secrétaire
- Secrétaire exécutif.ve

Fonction Classe 5

- Assistant.e de direction
- Gestionnaire en bibliothèque référent.e
- Secrétaire exécutif.ve référent.e

PATO Niveau 1

Fonction Classe 6, 6bis, 6ter

- Chargé.e de missions en bibliothèque (Ressources humaines et ressources immobilières, Systèmes et données, Open Science et Communication, Acquisitions, Open Science, Informatique, etc.)

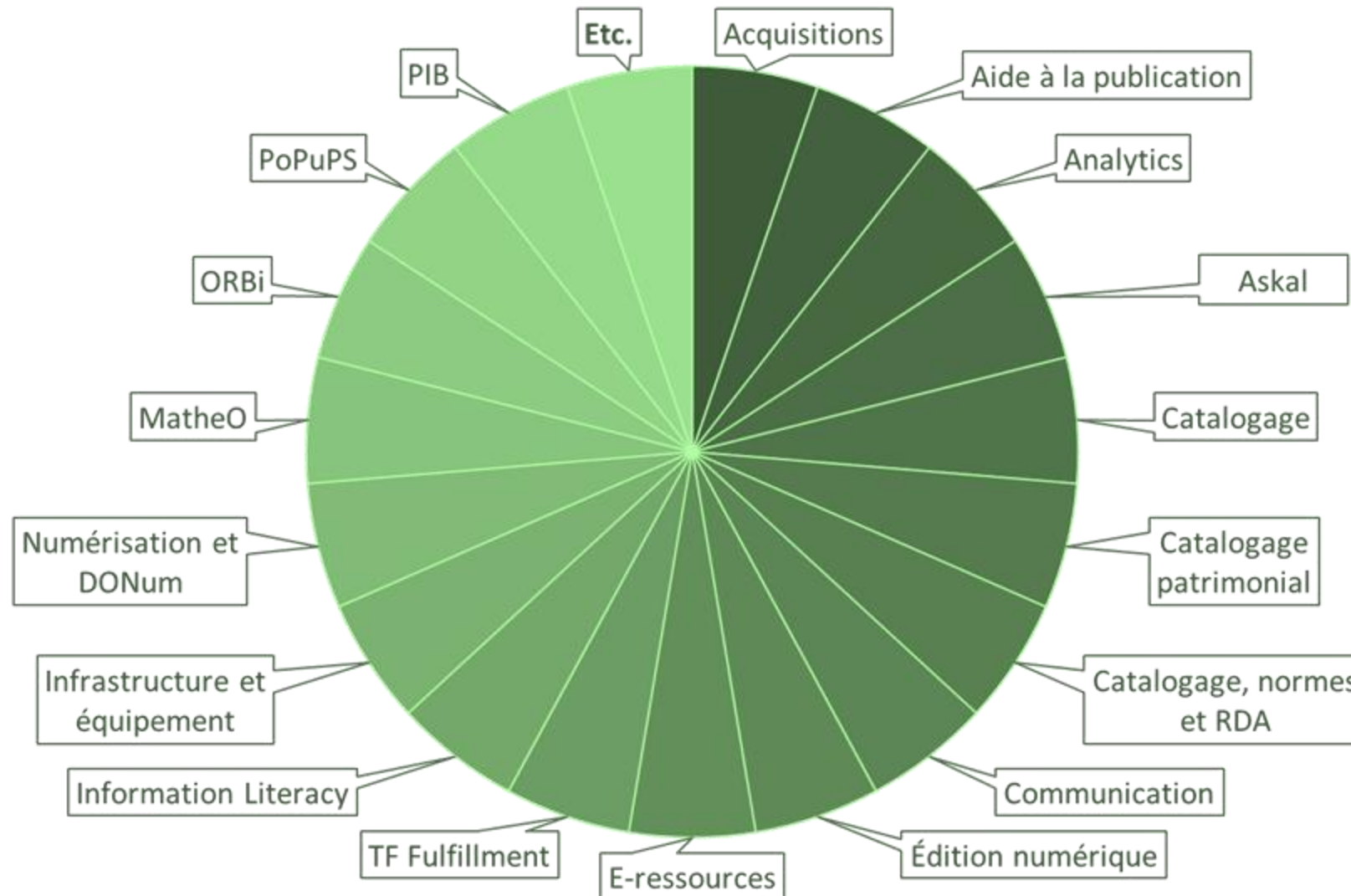
Fonction Classe 7, 7bis, 7ter

- Direction opérationnelle de bibliothèque

Développement de descriptions de fonctions

- Rencontre de 2 besoins
 - Besoin de clarification au sein de ULiège Library suite à évolution du/des métiers
 - Projet global de l'Administration des ressources humaines de ULiège visant tout le personnel ULiège
 - ⇒ ULiège Library considéré comme un laboratoire de test
 - ⇒ Intégration de la nouvelle structure ULiège Library (Pôles transversaux...)
ET du « dictionnaire des fonctions de ULiège en cours d'élaboration
- Travail débuté en 2022 avec l'aide du personnel
- Définition d'une vingtaine de « métiers » (agent de maintenance de collections, gestionnaire de métadonnées, gestionnaire acquisitions, gestionnaires e-ressources...)
- Organisation par « classes » officielles (liées au niveau d'étude et de responsabilité)
- Pour chaque « métier » définition des missions génériques du métier

Les « missions » possibles



Pour chaque agent, élaboration de fiches de description de fonction individuelles

Trois composants principaux :

- **Missions en implantation** (accueil, circulation du document, gestion des collections...)
- **Missions liées à un métier particulier** (métadonnées, e-ressources, acquisitions, Open Science, numérisation patrimoniale...)
- **Missions transversales spécifiques** : offre étendue et variée

Élaboration au moment des évaluations bisannuelles

Exemple de définition de fonction

Actualisation éventuelle de la définition de fonction :

Documentaliste

- Accueillir et renseigner les usagers sur les services et les espaces ULiège Library
- Guider et conseiller les usagers sur la documentation imprimée et électronique, ainsi que sur l'accès à celle-ci
- Effectuer les opérations courantes de circulation des documents (prêt, retour, réservations, transferts, numérisation à la demande)
- Assurer la surveillance et le maintien de l'ordre dans les lieux, en veillant au respect des règles de conduite et en favorisant une ambiance propice au travail et à l'étude
- Fournir une assistance technique de base sur les appareils de lecture, de consultation et de reprographie
- Participer à des tâches logistiques et administratives liées au fonctionnement de l'implantation
- Contribuer au rangement, à l'organisation et à l'équipement des collections physiques
- Gérer les étudiants jobistes de l'implantation (sélection, recrutement, planification et organisation du travail)

- Participer aux missions de la cellule Prêt interbibliothèques (réception ou création des demandes entrantes ou sortantes dans Alma, vérification, traitement et suivi des demandes, envoi ou réception des documents, encodage des données, utilisation d'outils spécifiques tels que Impala| Subito, Sudoc, etc.)
- Participer aux missions de la cellule Askal (Ask a Librarian) en traitant les demandes, les questions et les réclamations des usagers reçues via le système OS-Ticket, la plateforme d'échanges avec les utilisateurs
- Participer aux missions du Pôle Services aux usagers (en particulier dans les GT 1 "prêt, fourniture et circulation" et GT3 "Connaissance de ULiège Library")
- Contribuer aux missions du Pôle Conservation & patrimoine (en particulier dans les projets de conservation partagée : CPP et Gevafa)

Gestionnaire métadonnées

- Participer à la gestion des métadonnées des notices bibliographiques dans les différents systèmes, tels que le SGB Alma, tout en respectant les normes, les formats de saisie et les profils d'application spécifiés et à la gestion afférente des données d'inventaire
- Veiller à la qualité et à l'amélioration des données conformément aux objectifs de la démarche qualité
- Participer à l'encadrement des nouveaux collègues, des stagiaires et des étudiants en fin d'études du bachelier bibliothécaire-documentaliste (dans le cadre de leur TFE)
- Contribuer aux missions du Pôle Systèmes & Données

Missions
Implantation

Missions
transversales

Missions liées
à un « métier »

Programme actuel : +70 formations internes

Work in progress

Num	Durée	Organisateur	Thématique	Site	Agent de maintenance des sections/Magasinier	Int d'accueil	Documentaliste	Bibliothèque métadonnées	Bibliothèque acquisitions	Bibliothèque e-ressource	Destinataire numérisation	Bibliothèque	Bibliothèque Open Science	Secrétaire/Assistant.e de gestion	Historien exécutif SAP	Équipe de missions	Indicateurs	Échéance pour les formations obligatoires	Remarques
Acquisitions - Cycle complet	2 jours	ULiège Library	Alma & Primo						X						X	(X)	(X)	dans les premières semaines	obligatoire pour le poste de chargé.e de missions acquisitions centralisées
Acquisitions - Cycle Receiving	1h	ULiège Library	Alma & Primo				(X)									(X)	(X)	selon le besoin	obligatoire pour le poste de chargé.e de missions acquisitions centralisées
Acquisitions - Cycle Selector	3h	ULiège Library	Alma & Primo													(X)	X	selon le besoin	obligatoire pour le poste de chargé.e de missions acquisitions centralisées
Analytics 1 - Découvertes		ULiège Library	Alma & Primo		(X)	(X)	X	X	X	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	X	dans la 1ère année	
Analytics 2 - Rapports		ULiège Library	Alma & Primo		(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	dans les premières années	
Analytics 3 - Formation avancée		ULiège Library	Alma & Primo		(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	dans les premières années	
Analytics 4 - Dashboards		ULiège Library	Alma & Primo		(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	dans les premières années	
Certification Acquisitions - Cycle complet		ULiège Library	Alma & Primo						X						X	(X)	(X)	dans les premières semaines	obligatoire pour le poste de chargé.e de missions acquisitions centralisées
Certification Acquisitions - Cycle Receiving	1h	ULiège Library	Alma & Primo				(X)									(X)	(X)	selon le besoin	obligatoire pour le poste de chargé.e de missions acquisitions centralisées
Certification Fulfilment Formation complète		ULiège Library	Alma & Primo			X	X										X	dans les premiers jours	
Certification Fulfilment Formation de base		ULiège Library	Alma & Primo		X													dans les premiers jours	
Certification Gestion des e-Ressources	2h	ULiège Library	Alma & Primo							X								dans les premières semaines	
Certification Resource Management : cycle 2 (partie inventaire)	2h	ULiège Library	Alma & Primo			(X)	(X)		(X)		X						(X)	selon le besoin	
Certification Resource Management : Cycle 4		ULiège Library	Alma & Primo				(X)	(X)										selon le besoin	
Certification Resource Management : cycle 5		ULiège Library	Alma & Primo					(X)			(X)							dans les premiers mois	
Certification Resource Sharing		ULiège Library	Alma & Primo				(X)											selon le besoin	Uniquement pour les documentalistes de la cellule PIB
Collaborer entre générations	1 jour	ARH ULiège	Relations interpersonnelles au travail		(X)	(X)											(X)	dans les premières années	Selon les cas, pour le personnel en contact direct avec les usagers
Cybersécurité	2 heures	ARH ULiège	Technologie de l'information et autres logiciels		(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	dans les premières années	recommandée par l'ARH
Décoder mes modes de fonctionnement, à distance	1 heure	ARH ULiège	Relations interpersonnelles au travail		(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	dans les premières années	recommandée par l'ARH

Légende
 X : obligatoire pour la fonction
 (X) : facultative pour la fonction OU réservée à certains agents selon leurs missions

Vous avez dit « prévisionnel » ?

Obligation pour l'ensemble des facultés, administrations et CARE (=Centre d'appuis à la recherche et l'enseignement) ULiège :

- Définir un **plan prévisionnel glissant sur 5 ans** de l'évolution du cadre RH
- Sur base financière :
 - Enveloppe fermée => équilibre financier
 - Latitude QUE sur base des mises à la retraite ou départs volontaires
 - => Budget libéré qui peut être réaffecté sur tout type de poste **MAIS** sur base du calcul du coût en fin de carrière
 - Proposition par l'entité (ULiège Library)
 - Réunion annuelle avec autorités et responsables RH... de ULiège qui approuvent ... ou pas les propositions pour l'année qui vient
 - Approbation par le CA



Conclusions

On avance...

... mais il reste encore pas mal
de chemin à parcourir !

