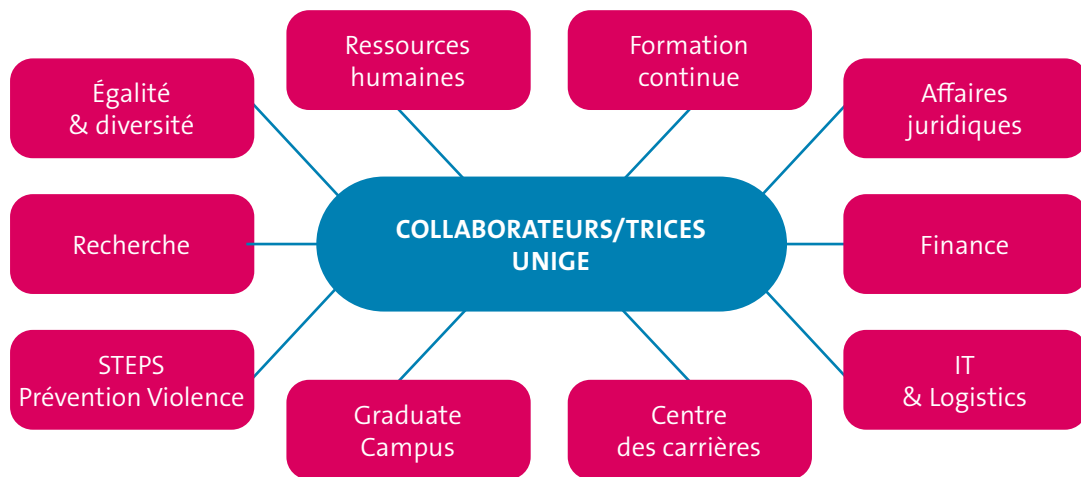


# **STRATÉGIE DES RESSOURCES HUMAINES**

**PERSONNES ET CULTURES  
TRAVAILLER ENSEMBLE  
À L'UNIVERSITÉ DE GENÈVE**



**UNIVERSITÉ  
DE GENÈVE**



|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>POURQUOI UNE STRATÉGIE<br/>DES RESSOURCES HUMAINES À L'UNIGE ?</b>                          | <b>4</b>  |
| <b>QUELLES SPÉCIFICITÉS<br/>DU TRAVAIL À L'UNIGE ?</b>                                         | <b>4</b>  |
| <b>QUELLES SONT<br/>LES MISSIONS RH DE L'UNIGE ?</b>                                           | <b>6</b>  |
| <b>QUELS OBJECTIFS POUR CHACUN<br/>DES AXES STRATÉGIQUES ?</b>                                 | <b>7</b>  |
| 1. Définir et impulser<br>une culture managériale commune forte (6 objectifs)                  | 7         |
| 2. Développer un environnement de travail<br>bienveillant, stimulant et inclusif (8 objectifs) | 8         |
| 3. Promouvoir et valoriser<br>une gestion RH au service des usager-es (6 objectifs)            | 9         |
| 4. Soutenir le développement<br>des talents et des carrières (8 objectifs)                     | 10        |
| <b>REMERCIEMENTS</b>                                                                           | <b>11</b> |

## POURQUOI UNE STRATÉGIE DES RESSOURCES HUMAINES À L'UNIGE ?

Les ressources humaines (RH) de l'Université de Genève (UNIGE) sont un acteur clé de la réussite des missions de l'institution, à savoir l'enseignement, la recherche et le service à la cité. L'UNIGE propose ici une stratégie, qui, adossée à la [Charte d'Éthique et de Déontologie](#), précise et développe la vision exprimée dans les conventions d'objectifs en termes d'excellence de la gestion des ressources humaines, axée sur le développement des missions de l'université tout en soutenant la qualité du climat de travail et le développement professionnel des individus. Cette stratégie fixe 28 objectifs articulés autour des quatre axes suivants :

1. Définir et impulser une culture managériale commune forte
2. Garantir un environnement de travail bienveillant, stimulant et inclusif
3. Promouvoir et valoriser une gestion des ressources humaines au service des usagers et des usagères
4. Soutenir le développement des talents et des carrières

L'UNIGE s'engage à définir, diffuser et faire appliquer un ensemble de bonnes pratiques managériales, fondées sur les valeurs de l'UNIGE, à savoir la loyauté vis-à-vis des collègues, de la hiérarchie et de l'institution, la fierté des qualités et des performances de l'institution dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et de l'administration, la tolérance face à tout comportement inadéquat (sexisme, homophobie, racisme, etc.), l'engagement en faveur de l'intérêt général quelle que soit sa fonction.

Dans toutes les entités, l'environnement de travail doit être imprégné de ces valeurs et des principes fondamentaux du travail, à savoir le respect des personnes et la confiance, le sens de l'intérêt général, l'esprit collaboratif, l'esprit d'initiative, qui doivent être partagés par tous les collaborateurs et toutes les collaboratrices qu'ils/elles appartiennent au personnel enseignant, administratif ou technique.

Cette stratégie vise à atteindre des objectifs tels que l'harmonisation des processus RH, l'amélioration des conditions de travail, la lutte contre les situations de précarité ou de précarisation, la prévention des situations de conflits, le traitement des comportements inadaptés, le développement des compétences tout au long de la carrière, la mobilité au sein de l'UNIGE, la valorisation et la rétention des talents, l'intégration d'une plus grande diversité parmi les membres de la communauté. La mise en œuvre des politiques qui en découlent, devra s'appuyer sur une profonde transformation des outils numériques. En allégeant les charges administratives, ces outils permettront d'appliquer des procédures claires, transparentes, homogènes, équitables, et de développer les fonctions RHs.

L'impact de cette stratégie devra être régulièrement évalué, les collaborateurs et collaboratrices étant régulièrement consultés, afin de mesurer la performance des processus RH, la qualité du climat de travail, le développement des compétences, les évolutions de carrières, la disparition des situations de harcèlement, au bénéfice de l'épanouissement de toutes et tous, de l'efficacité des différentes entités et du rayonnement de l'Université.

## QUELLES SPÉCIFICITÉS DU TRAVAIL À L'UNIGE ?

### RENFORCER LE CAPITAL HUMAIN ET AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LES UNIVERSITÉS

Cet objectif s'impose aujourd'hui à la plupart des Universités européennes. En effet, la culture RH dans les universités n'a pas évolué au même rythme que dans d'autres secteurs, probablement parce que cet aspect de la vie académique était rarement considéré comme prioritaire. Or les universités sont des organismes complexes, formés de facultés et de centres qui ont leurs propres cultures, dont les activités reposent sur un ensemble très diversifié de compétences professionnelles liées à l'enseigne-



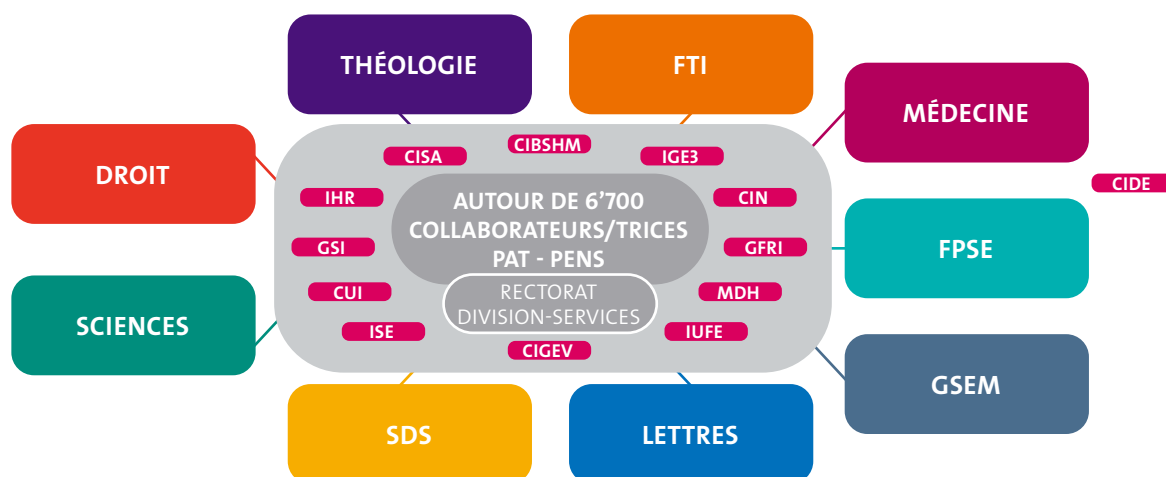
ment, la recherche, la gestion d'infrastructures, la logistique, la communication, pour ne citer que les principales. La gestion des ressources humaines est donc particulièrement complexe !

### IDENTIFIER ET RETENIR LES TALENTS CHARGÉS DE DÉVELOPPER LES MISSIONS DE L'UNIVERSITÉ

Pour développer leurs missions dans un cadre compétitif au niveau national et international, les universités doivent améliorer le cadre humain dans lequel s'opère la production de nouveaux savoirs, les développements technologiques, la transmission des connaissances au corps étudiant et au grand public. Dans cette optique, les politiques RH doivent assurer une gestion efficace et attentive du capital humain, proposer une gestion administrative fluide aux usagers et aux usagères, contribuer à l'amélioration des compétences managériales des responsables hiérarchiques, soutenir le développement des compétences des collaborateurs et des collaboratrices ainsi que leur mobilité. En contrepoint, les hiérarchies doivent maintenir un climat de travail sain et créatif, évaluer régulièrement les prestations de leurs collaborateurs et collaboratrices, soutenir le développement de leurs carrières qu'elles soient académiques, administratives ou techniques.

### INTÉGRER LA COMPLEXITÉ DES MÉTIERS ET DES STATUTS DU PERSONNEL DE L'UNIVERSITÉ DE GENÈVE

Les missions de l'Université de Genève (UNIGE) sont remplies par environ 6'700 personnes possédant un large éventail de compétences avec plus de 80 métiers différents répertoriés à ce jour. La complexité administrative est particulièrement grande puisque ce personnel est rattaché à deux statuts distincts, celui du personnel administratif et technique (PAT) et celui du personnel enseignant (PENS), régis par deux réglementations différentes. Autre niveau de complexité administrative, le financement des salaires s'appuie majoritairement sur des fonds d'origine publique (Département de l'Instruction Publique du Canton de Genève) mais aussi largement sur des fonds externes obtenus par les chercheurs et chercheuses auprès d'institutions de recherche (Fonds National Suisse, SEFRI, Fonds européens, etc...), de fondations ou d'autres entités. Face à cette complexité, un système d'information de gestion des ressources humaines performant est indispensable pour soutenir un fonctionnement administratif efficace et fluide, une gestion RH objective et rigoureuse, fondée sur des données reflétant la réalité.



Structure de l'Université de Genève, les grands rectangles représentent les neuf Facultés et les petits rectangles roses, les 13 centres inter-facultaires. 64% des collaborateurs/trices appartiennent au corps enseignant (PENS, soit le corps intermédiaire qui inclue les doctorant-es et postdocs, et corps professoral), 36% au personnel administratif et technique (PAT). Près de 70% occupent un poste à temps partiel et 49% sont internationaux ([Stat'UNIGE](#)).

## QUELLES SONT LES MISSIONS RH DE L'UNIGE ?

### ASSURER LA FORMATION, NOTAMMENT INTELLECTUELLE, DE LA RELÈVE

Au travers des missions qui lui sont confiées à savoir la production et la transmission de savoirs, l'Université est responsable de la formation en particulier intellectuelle de la relève dont la société a besoin pour assurer son développement et répondre aux exigences sociales, environnementales et scientifiques auxquelles elle est soumise. Pour remplir ces missions, l'UNIGE doit assurer l'acquisition, la mise à disposition et la fidélisation d'un capital humain doté du savoir-faire et du savoir-être adéquats à leur réalisation.

### VALORISER L'ENGAGEMENT ET LA RESPONSABILITÉ VIS-À-VIS DE LA SOCIÉTÉ

Dans la mise en œuvre de ses missions RH, l'UNIGE demande et valorise l'engagement et la responsabilité de chacun et chacune notamment vis-à-vis des enjeux sociétaux et environnementaux. Les membres du personnel se doivent de porter à l'interne comme à l'externe un mode de pensée qui s'appuie sur une démarche rationnelle. Soucieuse de l'expression de la diversité des opinions, l'UNIGE favorise un dialogue constructif dans un débat respectueux des personnes quelles que soient leurs opinions.

### FAVORISER LES COLLABORATIONS OUVERTES, TANT À L'INTERNE QU'À L'EXTERNE

L'UNIGE doit favoriser les collaborations ouvertes entre les différents acteurs de l'institution, avec les autres institutions académiques nationales et internationales, avec les partenaires non-académiques issus du milieu économique, social et/ou associatif, entre la communauté universitaire et la Cité. Ces collaborations sont une porte ouverte sur la mobilité.

#### LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU TRAVAIL À L'UNIGE

**Le respect et la confiance:** Tout collaborateur, toute collaboratrice est respecté-e et considéré-e comme honnête, responsable, engagé-e et motivé-e.

**Le service:** Toutes et tous travaillent pour les étudiant-es, la communauté académique et/ou la cité.

**L'esprit collaboratif:** Toutes et tous travaillent dans une logique de collaboration, tant à l'interne qu'à l'externe.

**L'esprit d'initiative** de toutes et tous est encouragé au bénéfice de l'institution.

### PROMOUVOIR L'EXCELLENCE DANS LE DOMAINE DES RESSOURCES HUMAINES

L'UNIGE se doit de promouvoir l'excellence dans le domaine RH, qu'il s'agisse d'assurer un recrutement de qualité qui favorise la diversité des compétences et expériences, de renforcer la performance de l'université grâce à une organisation flexible et efficace, d'encadrer au mieux la formation de ses étudiant-es et doctorant-es ainsi que les activités de recherche, de soutenir le développement professionnel et l'évolution de carrière de celles et ceux engagé-es dans un parcours académique, technique ou administratif, de protéger celles et ceux atteint-es dans leur intégrité personnelle.

### ASSURER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DE QUALITÉ ET ADAPTÉ

Le personnel de l'UNIGE doit bénéficier d'un environnement de travail de qualité, ergonomique, garantissant la sécurité mais aussi la santé physique et mentale. Cet environnement doit favoriser l'épanouissement professionnel de tous et toutes ainsi que l'émergence et la reconnaissance des talents.

### DÉVELOPPER UNE GESTION ADMINISTRATIVE MODERNE ET DYNAMIQUE

L'UNIGE doit implémenter une gestion administrative moderne et dynamique des processus RH, garantir de manière indépendante le fonctionnement conforme des processus RH et assurer la sécurité des informations qui concernent les membres du personnel.

## PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

La direction de l'UNIGE, en synergie avec les hiérarchies et les représentant-es des Facultés et Centres interfacultaires, doit promouvoir le développement continu des compétences en lien avec les missions, notamment les compétences métiers, ainsi que les compétences en management et leadership des responsables d'équipe et des dirigeant-es des différentes unités. La formation et la mobilité des collaborateurs et collaboratrices doivent maintenir leur employabilité à l'interne comme à l'externe.

## SOUTENIR L'ÉVOLUTIVITÉ DANS LE DOMAINE DES RESSOURCES HUMAINES

La direction de l'UNIGE doit anticiper les transformations du domaine RH, notamment en contribuant aux innovations numériques, technologiques, sociales et environnementales. En synergie avec les responsables des différentes entités qui identifient l'évolution des métiers qui les concernent, les expert-es RHs doivent contribuer à développer les compétences dans la gestion de nouveaux modes de travail tels que le télétravail.

# QUELS OBJECTIFS POUR CHACUN DES AXES STRATÉGIQUES ?

## 1. Définir et impulser une culture managériale commune forte (6 objectifs)

L'UNIGE met tout en œuvre pour fournir à la communauté universitaire un environnement de travail agréable et respectueux. Dans une large mesure, cet environnement est conditionné par le type de management du ou des responsables, et la direction de l'UNIGE souhaite impulser une culture managériale commune forte.

### APPUYER L'AUTORITÉ HIÉRARCHIQUE SUR UN COMPORTEMENT EXEMPLAIRE

Il est attendu des responsables hiérarchiques un comportement exemplaire, conforme aux valeurs de l'UNIGE et à ses principes fondamentaux du travail.

### FORMER À UN MANAGEMENT POSITIF

L'UNIGE valorise le management respectueux et performant, qui, quelle que soit la taille du groupe de travail, favorise une organisation du travail soutenant la motivation des membres de l'équipe, leur esprit collaboratif et d'initiative, l'efficacité des équipes. L'UNIGE demande aux responsables PENS et PAT de développer leurs compétences en management et organise les formations adéquates.

### SOUTENIR LES RESPONSABLES HIÉRARCHIQUES DANS LEURS TÂCHES MANAGÉRIALES

Outre la formation managériale, les experts et expertes RH informent et conseillent les responsables hiérarchiques, notamment sur les droits et devoirs des membres de leurs équipes ; ils/elles leur apportent un encadrement adéquat, notamment en cas de difficulté managériale, les aidant par exemple à s'adapter aux évolutions telles que le télétravail, les sensibilisant à la prévention des conflits, les informant sur les ressources à disposition.

### GARANTIR LA CONFORMITÉ ET L'ÉQUITÉ DES PROCESSUS DE NOMINATION

Quelle que soit la nature du poste, la conformité et l'équité du processus de nomination est garantie, en demandant notamment aux membres des commissions, conseils, collèges d'appliquer systématiquement des règles de transparence qui visent à éviter les conflits d'intérêt, et en s'appuyant le cas échéant sur des experts ou expertes externes indépendant-es.



## VALORISER LA QUALITÉ DE LA GESTION RH LORS DES PROCÉDURES DE TITULARISATION, RENOUELEMENT OU PROMOTION

La qualité du management fait désormais partie du processus d'évaluation des prestations des membres du corps professoral. Cette évaluation repose le cas échéant sur l'avis des trois corps qui reflète la qualité de gestion du groupe, sur les informations délivrées par les doyennes et doyens. Le management de qualité et les activités de « mentoring » (soutien personnalisé aux jeunes chercheurs et chercheuses) doivent être valorisés, en regard des activités administratives, d'enseignement, de recherche et de service à la Cité.

## COMMUNIQUER LES CAS DE SANCTIONS LIÉES À LA TRANSGRESSION DES RÈGLES RH

Les cas de transgression des règles RH par des membres de l'UNIGE sont examinés au rectorat, éventuellement investigués par un expert ou une experte externe. Dans son rapport de gestion annuel, le rectorat communique de façon anonymisée sur les cas ayant abouti à des sanctions afin de lutter contre le sentiment d'impunité au sein de l'UNIGE.

## **2. Développer un environnement de travail bienveillant, stimulant et inclusif (8 objectifs)**

### ASSURER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SÛR ET BIENVEILLANT

Les experts et expertes RH contribuent à la sécurité de l'environnement de travail en vérifiant la conformité des conditions contractuelles et du cahier des charges proposés à chaque collaborateur et collaboratrice, en veillant à ce que les responsables hiérarchiques échangent à intervalles réguliers avec leurs collaborateurs et collaboratrices afin d'évaluer les prestations fournies et la satisfaction réciproque ou le manque de satisfaction concernant les prestations et/ou le climat de travail. Les experts et expertes RH interviennent rapidement en cas de situation conflictuelle.

### ASSURER DES CONDITIONS DE TRAVAIL ADAPTÉES À LA PERSONNE ET AU CAHIER DES CHARGES

Les experts et expertes RH analysent les conditions de travail, notamment en interaction avec le service STEPS (Santé au Travail, Environnement, Prévention et Sécurité) qui assure l'ergonomie des sites. En lien avec les ressources externes (médecine du travail, médiateurs et médiatrices, cellule confiance, etc.), les experts et expertes RH s'assurent de la qualité et de l'adéquation des structures qui préviennent les problèmes de santé physique ou mentale liés aux conditions de travail, et le cas échéant, les prennent en charge.

### PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ GRÂCE À UNE DÉMARCHE INCLUSIVE AU SEIN DE L'UNIGE

En collaboration avec le Service Égalité & Diversité, la division RH promeut une démarche inclusive, soutenant activement l'égalité salariale, l'intégration et la promotion des femmes, des personnes porteuses de handicap, et des personnes potentiellement cibles de discrimination en raison de leur orientation sexuelle ou de genre, de leurs origines sociales ou culturelles, de leur religion.

## SUIVRE L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE DU PERSONNEL DE L'UNIGE

Les experts et expertes RH gèrent et suivent le cycle de vie des membres du personnel, accueillant les nouveaux collaborateurs et les nouvelles collaboratrices, les informant de leurs droits et devoirs et veillant à leur bonne intégration en particulier celle des non francophones, en collaboration avec le Welcome Center et/ou le Graduate Campus. Les experts et les expertes RH développent l'évaluation des compétences et des prestations comme pratique usuelle, identifient les besoins en matière de développement professionnel tout au long de leur carrière en fonction de l'évolution des projets portés par l'UNIGE. Par ailleurs, ils/elles informent et conseillent les collaborateurs et collaboratrices qui souhaitent évoluer au sein ou en dehors de l'UNIGE, ou préparent leur départ à la retraite.

## ÉVALUER LA QUALITÉ DU CLIMAT DE TRAVAIL

La direction de l'UNIGE\* cherche à s'informer à intervalles réguliers des conditions de travail au sein de l'Université afin de vérifier qu'elles sont non seulement conformes aux règles en vigueur, mais que l'environnement de travail est stimulant et propice à la réalisation des projets professionnels en lien avec ses missions. La satisfaction des membres des différentes entités de l'UNIGE vis-à-vis de leur travail est régulièrement évaluée par des instances indépendantes. Les experts et expertes RH analysent les indicateurs (absentéisme, turnover) qui informent sur le bien-être/mal-être au travail et en assurent le suivi.

## GÉRER LES CONFLITS LIÉS AU TRAVAIL AVEC NEUTRALITÉ, COMPÉTENCE ET HUMANITÉ

Les tensions et conflits font partie du monde du travail et leur gestion doit être abordée à une phase la plus précoce possible. Les experts et expertes RH apportent une écoute bienveillante à chaque partie et proposent une conduite responsable de part et d'autre, visant à rétablir un climat de travail sain, au besoin en s'appuyant sur les personnes ressources externes.

## DÉTECTER ET LUTTER CONTRE LES COMPORTEMENTS INADAPTÉS

L'UNIGE veille tout particulièrement à la protection de l'intégrité personnelle de ses membres, exigeant une tolérance pour ces situations. Les experts et expertes RH, au besoin appuyés par des juristes, appliquent les mesures visant à prévenir et combattre les situations d'atteinte à la personnalité ou de discrimination avec compétence et humanité. Les membres du personnel peuvent contacter les psychologues de la Cellule Confiance, disponibles rapidement, aptes à écouter, évaluer les situations et proposer une conduite à tenir en toute confidentialité et toute indépendance. En cas de situation de violence physique ou verbale, la *Cellule Prévention Violence* est apte à réagir immédiatement.

## ENTENDRE LES PERSONNES REPRÉSENTANT LES COLLABORATEURS ET COLLABORATRICES DE L'UNIGE

La direction de l'UNIGE rencontre régulièrement les représentants et représentantes des différents corps de l'UNIGE, notamment la commission du personnel, les associations représentatives des doctorants et doctorantes, et des post-doctorants et post-doctorantes, du corps des collaborateurs et collaboratrices de l'enseignement et de la recherche (CCER), des professeurs et professeures ou du personnel administratif et technique (PAT) afin d'entendre leurs attentes, leurs critiques et leurs propositions.

### **3. Promouvoir et valoriser une gestion RH au service des usagers et usagères (6 objectifs)**

Les objectifs décrits ci-dessous visent à mettre en place d'ici 2025 une gestion administrative facilitée et transparente des processus RH.

#### DÉVELOPPER UNE POLITIQUE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION AUPRÈS DES USAGERS ET USAGÈRES

La direction de la division RH planifie avec les services concernés des campagnes d'information relatives aux ressources mises à disposition des collaborateurs et collaboratrices. Les experts et expertes RH communiquent les règlements, directives et documents relatifs aux processus RH en s'assurant qu'ils sont compris par les usagers et usagères, notamment vis-à-vis des non-francophones.

\*La direction de l'UNIGE comprend le Rectorat, les directions des divisions et services communs, les décanats et directions de centres interfacultaires.

## DÉVELOPPER UNE CULTURE ORIENTÉE SERVICE ET SOLUTIONS

La direction développe au sein de la division RH une culture orientée service et solutions, culture qui associe tous les membres et s'appuie sur leur esprit de collaboration et d'initiative.

## ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DIGITALE AUPRÈS DES USAGERS ET USAGÈRES

La transformation digitale de la gestion RH a été lancée en 2022 pour un démarrage en 2025. Cette mise en place d'un nouveau Système d'Informations RH (SIRH) interconnecté avec le domaine financier adapté à la gestion efficace des processus RH nécessite un accompagnement des administrations et des relais RHs au sein des facultés et centres afin de les rendre acteurs et actrices du changement. Ces nouveaux outils permettront des gains d'efficacité, moins de répétition des tâches et une meilleure gestion de l'information.

## ALLÉGER ET RATIONALISER LA GESTION ADMINISTRATIVE DES PROCESSUS RH

La direction de la division RH, en collaboration avec les départements concernés, s'engage à rationaliser la gestion administrative des processus RH, notamment en mobilisant les organes de gouvernance autour de l'adéquation, voire la simplification des règlements et directives pour optimiser les processus RH et garantir leur cohérence avec les besoins institutionnels.

## DÉVELOPPER UNE CULTURE DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA GESTION RH

La direction de l'UNIGE développe la culture de l'évaluation, notamment en ce qui concerne l'efficacité des processus RH et des prestations de la division RH, en s'appuyant sur le SIRH qui permet de suivre les indicateurs de performance de la gestion RH et de les faire évoluer.

## VEILLER À L'ADÉQUATION ENTRE LES MISSIONS ET LES RESSOURCES RH AU SEIN DE L'UNIGE

La direction de la division RH évalue régulièrement ses besoins afin d'équilibrer ses forces en fonction des besoins respectifs des facultés, centres interfacultaires et services communs, et d'anticiper les nécessaires adaptations des ressources allouées.

## **4. Soutenir le développement des talents et des carrières (8 objectifs)**

L'UNIGE s'engage à soutenir les collaborateurs et collaboratrices dans la gestion de leur parcours professionnel et le développement de leurs compétences, qu'il s'agisse de carrières académiques, techniques ou administratives, mais aussi à attirer, identifier et retenir les talents dans tous les domaines.

### SOUTENIR L'ÉVOLUTION DES CARRIÈRES DU PAT

L'UNIGE se donne les moyens de soutenir les possibilités de progression de carrière des membres du PAT via la formation continue et la mobilité. La division RH soutient la mise en place de pôles de développement RH, par exemple celui en charge de promouvoir la mobilité interne.

### DÉVELOPPER LA GESTION DES TALENTS AU SEIN DU PAT

Le rectorat confie à la division RH et aux services concernés le développement d'un programme de gestion des talents adapté aux membres du PAT (mentorat, coaching, etc.).

### GARANTIR UNE POLITIQUE HOMOGÈNE DE GESTION DES CARRIÈRES PAT

La direction de l'UNIGE veille à ce que les pratiques de gestion et de promotion des carrières administratives et techniques soient homogènes entre ses différentes entités, et soutiennent l'employabilité des collaborateurs et collaboratrices à l'interne comme à l'externe.



## SOUTENIR L'APPRENTISSAGE AU SEIN DE L'UNIGE

La division RH consolide la capacité d'encadrement des apprentis et apprenties et contribue à atteindre le quota minimum de 4% de personnes en apprentissage, formées chaque année dans l'ensemble des facultés, centres interfacultaires et services administratifs de l'UNIGE.

## ACCOMPAGNER LES DOCTORANT-ES ET POST-DOCTORANT-ES AVEC LE GRADUATE CAMPUS

Le Graduate Campus accompagne l'expérience académique des doctorant-es et post-doctorant-es, depuis leur intégration à Genève, particulièrement pour les non francophones, jusqu'à la recherche du premier emploi en coopération avec le Centre des Carrières. Le Graduate Campus encourage l'acquisition de compétences professionnelles, complémentaires aux compétences scientifiques dans l'optique d'évoluer vers des carrières non-académiques.

## AIDER LES JEUNES SCIENTIFIQUES À CONCEVOIR LEUR CARRIÈRE

Dans le but de soutenir activement la progression professionnelle des jeunes chercheurs et chercheuses, le rectorat incite les facultés à proposer un programme de mentorat, dont elles établissent les buts et évaluent les performances avec les conseils participatifs et les associations représentatives. Plus généralement, les membres du corps intermédiaire doivent pouvoir consulter une instance au sein de leur Faculté qui les conseille au sujet de l'évolution de leur carrière.

## ACCOMPAGNER ET VALORISER LA TRANSITION VERS UNE CARRIÈRE NON-ACADÉMIQUE

Les carrières non académiques doivent être valorisées auprès des universitaires et ce choix doit être accompagné pour celles et ceux qui le souhaitent. La recherche d'emploi doit être soutenue par le Centre des carrières de l'UNIGE mais aussi par un accès facilité à un programme de formation continue adaptée au projet professionnel. L'association des Alumni, du fait de ses activités, favorise les échanges entre milieux professionnels et jeunes scientifiques de l'UNIGE, et soutient la valeur de la formation doctorale et du parcours universitaire auprès des milieux professionnels non académiques.

## ENCOURAGER ET ACCOMPAGNER LA RELÈVE ACADÉMIQUE

Celles et ceux qui envisagent de s'engager dans la voie académique doivent être informés des différentes étapes de ce parcours et des critères d'évaluation à chacune des étapes. La relève doit pouvoir également bénéficier d'échanges avec un-e mentor. Celles et ceux qui souhaitent concourir à des fonds compétitifs nationaux ou internationaux, peuvent bénéficier d'un soutien personnalisé, notamment de la part du Service de Soutien à la Recherche. La direction de l'UNIGE accompagne les professeurs et professeurs non titularisées dans le développement de leurs projets et l'évolution de leur carrière.

## REMERCIEMENTS

En réponse à la demande du Service d'audit interne de l'Etat de Genève dans son audit 19-42, cette stratégie a été élaborée en 2020 par Brigitte Galliot, Vice-rectrice, et Liliane Zossou, Conseillère au rectorat, puis revisitée par Aude Thorel, Directrice des ressources humaines en 2021 et Astrid Ruffa, Conseillère au rectorat. Cette stratégie n'aurait pu exister sans la collaboration à l'externe de Leila Ksontini et Mehdi Guessous (Vicario consulting) qui ont largement contribué à sa structuration, de Steeves Emmenegger (Emmenegger Compétences Conseils) et d'Alexandre Graf (Shake consulting) qui ont éclairé des pistes d'évolution pour la fonction RH au sein de l'Université. La réflexion a également été nourrie par des échanges et propositions des membres de la Division RH de l'UNIGE, des membres de la Commission du Personnel, des associations représentatives du Personnel Administratif et Technique (PAT-UNIGE), du corps intermédiaire (ACCORDER) et du corps professoral (APUG), ainsi que de l'Assemblée de l'Université. Nous les remercions toutes et tous chaleureusement.

