



## La direction des ressources humaines de l'université de Strasbourg : un exemple d'organisation RH

Marylène OBERLÉ, secrétaire générale adjointe – DRH  
université de Strasbourg

[www.unistra.fr](http://www.unistra.fr)



- I. Présentation de l'université de Strasbourg (chiffres, organisation politique, contexte)
- II. Organisation de la DRH
- III. Quelques éléments de réflexion conclusive

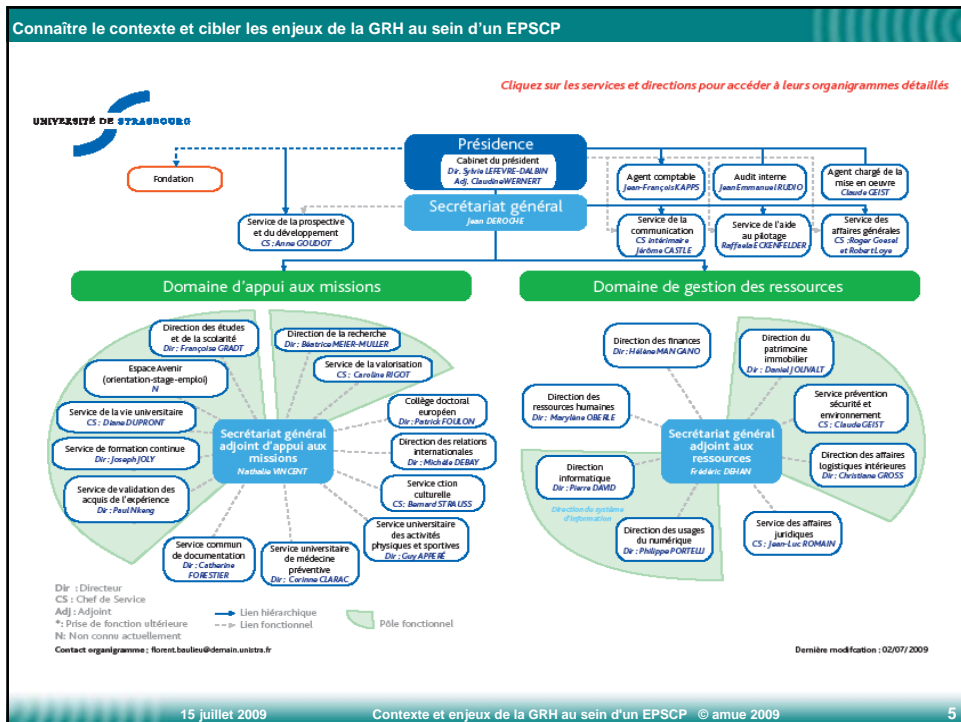


## I. Présentation de l'université de Strasbourg (chiffres, organisation politique, contexte)

- ❖ 41 740 étudiants dont 21% d'étudiants étrangers
- ❖ 4 635 personnels permanents
  - ❖ 2 477 enseignants et enseignants chercheurs
  - ❖ 1 872 BIATOSS
- ❖ 1 386 chercheurs, ingénieurs, techniciens et administratifs des organismes de recherche dans les unités associées
- ❖ Budget : 450 M€ dont 240 M€ de masse salariale

## I. Présentation de l'université de Strasbourg (chiffres, organisation politique, contexte)

- ❖ Université pluridisciplinaire avec 37 composantes et 8 collegiums (humanité, sciences humaines et sociales ; juridique ; sciences politiques et administratives ; sciences du vivant et de la santé ; ITEM – ingénierie, technologie, économie, management); sciences, éducation, formation, information et communication)
  - ❖ 5 Ecoles d'Ingénieurs : ESBS, ENSPS, Observatoire, ECPM, EOST
  - ❖ 1 Ecole de Management
  - ❖ 3 Instituts Universitaires de Technologie
  - ❖ 1 Institut d'Etudes Politiques
- ❖ 5 sites géographiques
- ❖ 86 unités de recherche



Connaître le contexte et cibler les enjeux de la GRH au sein d'un EPSCP

## I. Présentation de l'Université de Strasbourg (chiffres, organisation politique, contexte)

- ❖ 37 composantes et 8 collegiums
- ❖ Présidence et 10 vice-présidents avec chargés de mission par domaines
- ❖ Découpage des directions et services par domaines :
  - ❖ appui aux missions
  - ❖ gestion des ressources
- ❖ Présidence et Secrétaire généraux entourés :
  - ❖ d'un service de la prospective et du développement
  - ❖ d'un service d'aide au pilotage
  - ❖ et d'un service d'audit interne
- ❖ 2 secrétaires-généraux adjoints en charge de la coordination/pas de liens hiérarchiques avec les directeurs et responsables de service

15 juillet 2009 Contexte et enjeux de la GRH au sein d'un EPSCP © amue 2009 6



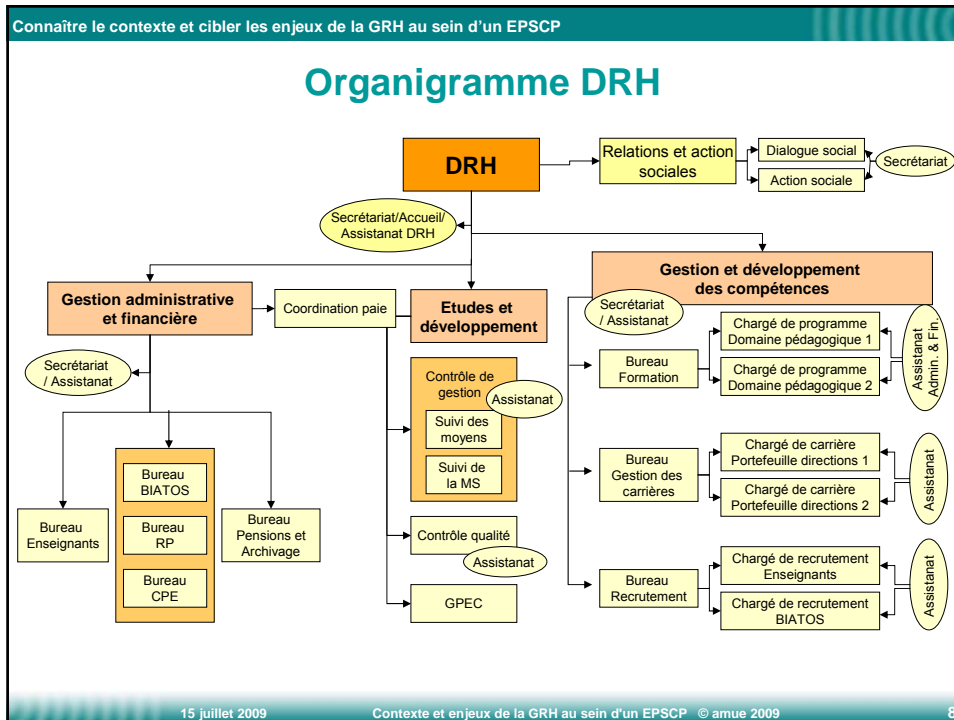
Connaître le contexte et cibler les enjeux de la GRH au sein d'un EPSCP

## I. Présentation de l'université de Strasbourg (chiffres, organisation politique, contexte)

➔ **Un contexte spécifique à Strasbourg**

- ❖ Fusion des 4 établissements strasbourgeois :  
3 universités – 1 IUFM avec création de l'UDS au 01/01/09
- ❖ Passage aux RCE/Impacts au 01/01/09
- ❖ Restructuration de l'ensemble des services centraux et repositionnement de plus de 120 personnes (objectif Ressources Humaines/économies d'échelle 8 ETP en « efficacité » et 3 ETP au titre de la « mission mutualisée »)

15 juillet 2009      Contexte et enjeux de la GRH au sein d'un EPSCP © amue 2009      7





## II. L'organisation de la DRH

- ❖ Définition du plan de charge
  - ❖ activités vitales qui doivent être opérationnelles dès 2008/2009
  - ❖ plan d'actions pour assurer les activités vitales (organigramme V1)
  - ❖ activités qui peuvent être déployées au cours du 2ème trimestre 2009
  - ❖ scénario - d'organigramme cible à n + ...
  
- ❖ Définition de 3 grands domaines d'activités
  - ❖ la gestion administrative et financière des agents
  - ❖ la gestion et le développement des compétences : compétences collectives et individuelles existantes des métiers et des compétences
  - ❖ les études et le développement : analyse et conseil sur la gestion des moyens existants et études prospectives

## II. L'organisation de la DRH

Les 3 grands domaines d'activités auxquels s'ajoutent les activités liées :

- ❖ aux relations sociales
- ❖ à la veille juridique et aux élections
- ❖ à l'accueil, au secrétariat et à l'assistanat
- ❖ à la communication
  
- ❖ **Structuration des activités « opérationnelles »** par population cible ou par thématique métier : gestion administrative et financière regroupée par typologie de population – gestion de la formation continue des personnels structurée par thèmes pédagogiques
  
- ❖ **Démarche de mutualisation** : pour les fonctions de secrétariat et d'assistanat (plus une polyvalence dans les bureaux sur missions techniques)
  
- ❖ **Encadrement** : mise en place d'un encadrement intermédiaire par le regroupement d'activités à coordonner, avec une organisation par départements et bureaux



## 1. Le département de gestion administrative et financière

Finalités du domaine « Gestion administrative et financière » :

- ❖ assurer la gestion administrative des dossiers des agents
- ❖ assurer la paie
- ❖ assurer le suivi technique et la mise en paiement des heures complémentaires
- ❖ assurer le suivi technique et la mise en paiement des primes
- ❖ préparer les CPE
- ❖ calculer les droits à pension
- ❖ gérer l'archivage des dossiers
- ❖ prendre en charge les dossiers transversaux : coordination avec la TG, DADS...
- ❖ homogénéiser les procédures de gestion pour optimiser les ressources mobilisées et améliorer la qualité du service rendu, en lien avec le bureau « Contrôle qualité » du domaine « Etudes et développement »

## 1. Le département de gestion administrative et financière

- ❖ **Précisions sur l'organisation du travail au sein du domaine « Gestion administrative et financière » :**
  - ❖ un gestionnaire est désigné dans chaque bureau (enseignants, BIATOS, Ressources Propres (RP)) comme correspondant pour les questions relatives au paiement des heures complémentaires.
  - ❖ de la même façon, un gestionnaire est désigné dans chaque bureau (enseignants, BIATOS, RP) comme correspondant pour les questions relatives au paiement des primes.
  - ❖ le bureau CPE, composé d'un agent de catégorie A et d'un agent de catégorie B, peut faire appel ponctuellement, en fonction de sa charge de travail, à de l'aide au sein des bureaux BIATOS et RP.
- ❖ L'entité regroupant les bureaux BIATOS, RP et CPE pourrait voir ses activités et son organisation en 3 « cellules » évoluer en 2010 ou à un horizon temps plus lointain, en fonction des conséquences engendrées par la mise en œuvre de la loi LRU.



## 2. Le département de gestion et développement des compétences

- ❖ Finalités du domaine « Gestion et développement des compétences » :
  - ⇒ accompagner l'évolution individuelle et collective des carrières, des métiers et des compétences par :
    - la mise en œuvre de la politique de formation de l'établissement
    - la mise en œuvre de la politique de recrutement de l'établissement
    - la gestion des carrières
    - la gestion des évaluations annuelles
  - ⇒ homogénéiser les procédures de gestion pour optimiser les ressources mobilisées et améliorer la qualité du service rendu, en lien avec le bureau « Contrôle qualité » du domaine « Etudes et développement »

## 2. Le département de gestion et développement des compétences

- ❖ L'organisation
  - ➔ le bureau recrutement
    - ❖ création d'un bureau recrutement assurant une visibilité globale sur l'ensemble des opérations de recrutement, structuré par type de population cible
      - ↳ enseignants
      - ↳ BIATOS
    - ❖ pour chaque population les titulaires sont gérés d'une part et les contractuels d'autre part



## 2. Le département de gestion et développement des compétences

### → Le bureau de formation des personnels

- ❖ les **missions principales** du bureau de la formation continue des personnels
  - concevoir et mettre en œuvre le plan de formation : élaboration de l'offre de formation, ingénierie pédagogique, gestion administrative et financière des actions de formation...
  - conseiller les agents sur leurs projets individuels de formation
  - mettre en œuvre les évolutions de la réglementation en matière de formation
- ❖ la structuration
  - par **portefeuille pédagogique**, et
  - par **profil de poste** :
    - des « **Chargés de programme** » pour l'ingénierie pédagogique et le conseil individuel et collectif (aux agents et aux services)
    - des « **Assistants formation** » pour la gestion administrative et financière des actions de formation et l'assistantat du bureau

## 2. Le département de gestion et développement des compétences

- ❖ Les **portefeuilles pédagogiques** sont au nombre de **deux** avec le regroupement suivant pour les thématiques de formation :
    - ❖ portefeuille pédagogique 1 : adaptation à l'emploi, langues, formations techniques et applications de gestion
    - ❖ portefeuille pédagogique 2 : bureautique, TIC, préparation des concours, hygiène et sécurité et management
- Les portefeuilles ont été construits dans une logique d'équilibre des charges de travail et de cohérence des métiers traités.
- Afin d'accroître la lisibilité de l'offre de formation auprès des différents publics de la DRH, l'expression « adaptation à l'emploi » (qui potentiellement peut concerner tous les thèmes de formation) pourrait être revue pour la rendre équivalente aux termes « langues », « bureautique » ou « TIC ».
- ❖ Les **sujets transversaux comme le Droit Individuel à la Formation (DIF)** sont traités par le responsable du bureau et son adjoint.





### 3. Le département de gestion et développement des compétences

❖ → Le bureau gestion des carrières :

❖ **les missions principales :**

- suivre la carrière des agents, en faisant correspondre autant que possible leurs projets professionnels et les besoins de l'UDS
- gérer les mobilités
- exploiter les entretiens d'activité

❖ **la structuration :** afin d'offrir la meilleure qualité de service possible aux agents et aux services, il est proposé de structurer le bureau Gestion des carrières par « portefeuilles de directions ». Cette organisation permet une connaissance fine des métiers et des besoins de chaque direction. Elle favorisera ainsi un meilleur conseil auprès des agents sur leurs évolutions de carrière et un meilleur service auprès des directions sur leurs besoins en ressources.

### 3. Le département Etudes et Développement

❖ ces « portefeuilles de directions » sont regroupés selon les logiques métiers suivantes :

- ❖ « Cœur de métier » (Enseignement, Recherche...)
- ❖ « Support au cœur de métier » (Bibliothèque, Communication...)
- ❖ « Appui transversal » (DRH, Direction des Finances, Direction des Systèmes d'Information...)

❖ la gestion des mobilités sera à l'avenir coordonnée par l'adjoint du bureau



### 3. Le département Etudes et Développement

Finalités du domaine « Etudes et développement » :

- ❖ analyser les moyens utilisés et disponibles, anticiper leurs évolutions et être force de proposition et de conseil par :
  - Le bureau de contrôle de gestion permettant
    - le suivi et l'analyse des moyens, heures complémentaires et primes incluses (certaines primes pourraient être transformées en décharges PEDR)
    - le suivi et l'analyse de la masse salariale
    - le calcul de prévisions budgétaires associées à une gestion prévisionnelle des effectifs
    - l'élaboration des bilans sociaux
    - l'élaboration de tableaux de bord

### 3. Le département Etudes et Développement

- Le **bureau contrôle qualité** assurant
  - ❖ le contrôle des pratiques en cours, notamment par des contrôles de cohérence sur les bases de données utilisées
  - ❖ l'harmonisation et la simplification des procédures de saisie et de gestion
  - ❖ la mise en place d'indicateurs
  - ❖ la réflexion sur les bonnes pratiques à développer avec les procédures de gestion associées/démarche d'analyse de process / qualité (dans une logique de certification)
- le **bureau de GPEEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** avec la mise en place d'un observatoire des métiers et des compétences



## 4 . Les activités transversales

- ❖ Relations sociales
- ❖ Comité technique paritaire - CTP
- ❖ Organisations syndicales
- ❖ Communication

Il est prévu de créer un bureau des relations sociales en charge :

- des relations avec la médecine de prévention
- de la gestion des problématiques hygiène et sécurité
- de l'organisation des CTP
- de l'organisation des réunions avec les partenaires sociaux

La DRH et son adjointe sont en charge de la définition de la politique de communication qui est mise en œuvre par la direction de la communication en lien avec un correspondant communication RH (l'adjointe)

## III. Quelques éléments de réflexion conclusive

- ❖ Il ne s'agit que d'un exemple d'organisation adaptée à une structure nouvelle et un contexte spécifique
- ❖ Cette organisation se veut bien évidemment évolutive, quelques objectifs pour 2010
  - ❖ sur le bureau recrutement
  - ❖ sur le bureau carrières (exploitation des entretiens professionnels et d'évaluation...)
  - ❖ sur le bureau GPEEC (observatoire métiers et compétences)
- ❖ Un impact législatif « fort » sur l'organisation (LRU, passage paye à façon globale en 2010) et une organisation partagée (MEN/SIRHEN...)