

Fonctions et organisation de la Direction des ressources humaines

Dans ce nouveau contexte, la Direction des ressources humaines doit optimiser ses fonctions et organiser sa gestion. Le rôle du directeur (trice) des ressources humaines se renforce également.

1. Optimiser ses fonctions :

L'organisation des fonctions de la DRH 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.

La fonction « pilotage de la gestion des ressources humaines » doit 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 (réf. au document : processus d'organisation et flux d'information).

La fonction « gestion des compétences » :

Elle constitue un des axes de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, Emplois et Compétences (GPEEC) et permet d'avoir une vision transversale des missions de la DRH.

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 nouvelle professionnalisation des services (cf. politique de formation de l'encadrement administratif) 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 (CNESER, CPE, CAP).

Pour réussir cette évolution, la Direction des Ressources Humaines doit optimiser son organisation.

2. Organiser sa gestion :

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 (Cf. ci-dessous les exemples d'organisation de gestion).

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 se compose de la gestion des temps partiels, des congés ordinaires de maladie, CLM, CLD ainsi que des congés bonifiés, de formation et CRCT et de la retraite, etc.
- La gestion financière 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.



Exemples d'organisation de gestion :

-1^{er} cas : université comprenant 18 composantes réparties sur 6 sites géographiques différents.

chiffres-clefs : la DRH gère 3 310 agents se répartissant de la manière suivante :

- 1500 enseignants-chercheurs, 150 moniteurs et 340 allocataires,
- 1030 personnels BIATOSS,
- 310 personnels contractuels (100 ETP sur ressources propres et 210 ETP sur activités de valorisation).

L'ensemble de ce personnel est géré par 50 agents (44 ETP) dont 44 (41 ETP) affectés à la DRH et 6 (3 ETP) dans les composantes importantes.

Organisation de la gestion des personnels entre la division des personnels et les composantes : les correspondants RH en composante (3 ETP) sont sous la responsabilité directe du responsable administratif. Ils consacrent une partie de leur activité (20%) à une mission d'interface de proximité entre les agents, la composante et la DRH, notamment en assurant la liaison des actes de gestion tels que l'avancement, les promotions et de la campagne d'emplois.

-2^{ème} cas : université comprenant 9 composantes réparties sur 8 sites géographiques différents

chiffres-clés : la DRH gère 3760 agents se répartissant de la manière suivante :

- 1850 enseignants-chercheurs, 297 moniteurs,
- 1400 personnels BIATOSS,
- 213 personnels contractuels (ETP)

L'ensemble de ce personnel est géré par 80 (x ETP) agents dont 30 (x ETP) affectés à la DRH et 50 (x ETP) en composantes.

Organisation de la gestion des personnels entre la division des personnels et les composantes : 50 agents affectés en composantes (variant de 3 à 23 personnes pour chaque entité), sont chargés de la gestion individuelle (y compris la paye) et de la constitution des dossiers de retraite des personnels enseignants-chercheurs et enseignants et des BIATOSS de chacune des composantes. Ces agents sont sous l'autorité fonctionnelle de la DRH qui a la responsabilité de la gestion collective des personnels, du suivi des emplois, des états de service et des cumuls pour le personnel rémunéré sur budget État et de saisie et du suivi des dossiers de pension. Elle assure, notamment, la centralisation, le contrôle et le suivi des contrats et conventions, des rémunérations accessoires, des primes et indemnités du personnel rémunéré sur budget établissement.

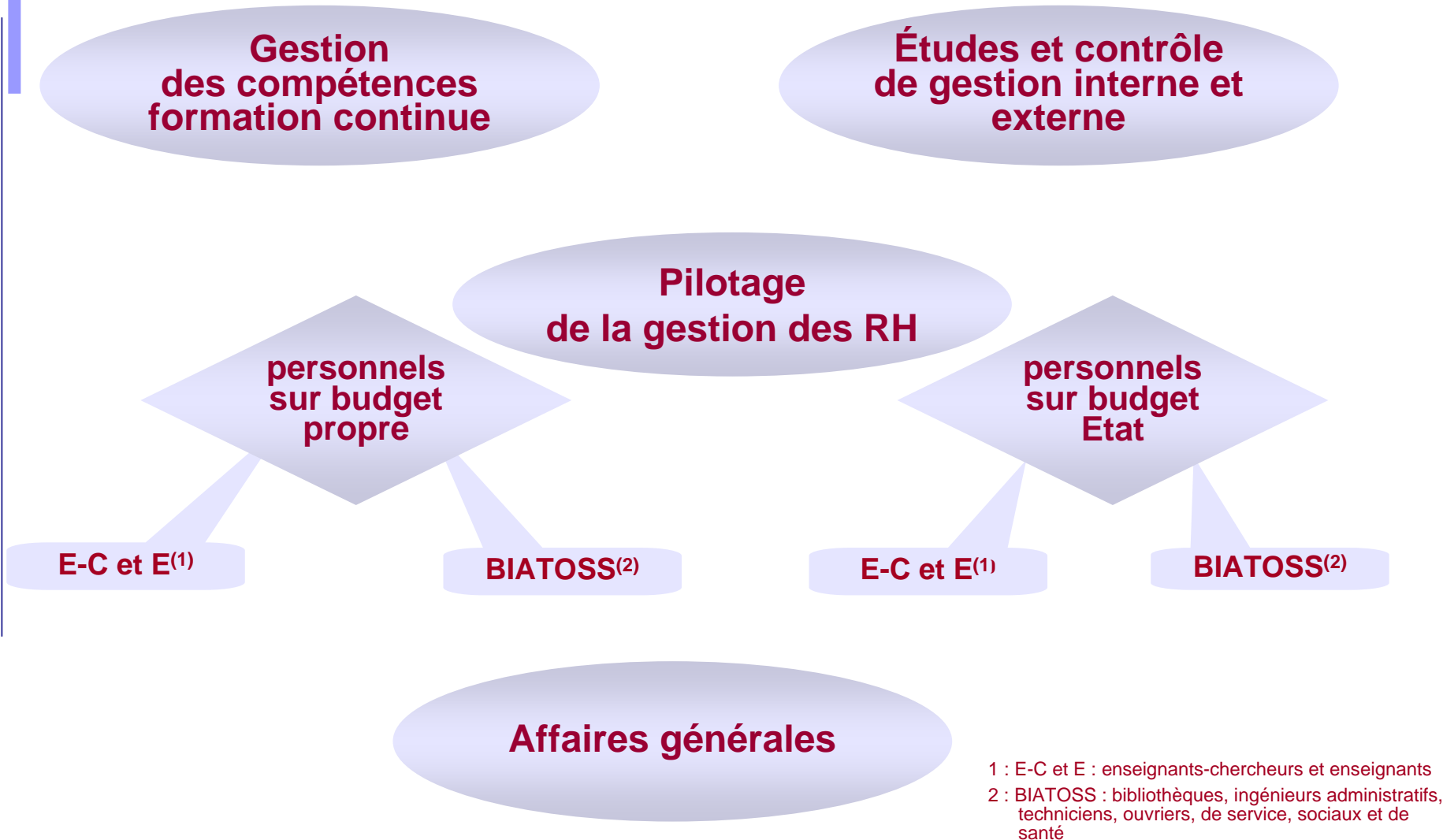
3. Le rôle du DRH :

Dans cette configuration, le rôle de Directeur (trice) des ressources humaines doit être de veiller à la cohésion des différentes fonctions, de disposer de données, garantir leur fiabilité, les analyser et les exploiter pour aider à la prise de décision politique. 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 une véritable force de proposition dans le cadre de l'animation interne de gestion, auprès notamment du président ou du directeur d'établissement et du secrétaire général.

Il est proposé ci-dessous un schéma d'organisation de la direction des ressources humaines.

Direction des ressources humaines



1 : E-C et E : enseignants-chercheurs et enseignants
2 : BIATOSS : bibliothèques, ingénieurs administratifs, techniciens, ouvriers, de service, sociaux et de santé