



Agence de Mutualisation des Universités et des Établissements

# **Culture Ressources Humaines et Culture du Supérieur**

## **Les Ressources Humaines dans l'Enseignement Supérieur**

Philippe WISLER  
Secrétaire Général  
Université de Saint-Etienne

<i>Gestion d'une Université</i>	<i>Derrière l'impuissance affichée...</i>	<i>...une marge de manœuvre progressive</i>	<i>... propice à une réelle liberté d'entreprendre si...</i>
<b>Projet d'Établissement</b>	Une notion récente voire incongrue, susceptible de pousser l'université d'une culture d'assisté...	encore libre de contenu même si liée au contrat quadriennal ... à celle de la responsabilité...	qui pourrait aboutir à un projet fédérateur de toutes les énergies. pour s'achever par une véritable prise en mains de sa destinée.
<b>Objectifs</b>	Enseignement (masse) et Recherche (complexité) Définition nationale des axes Définition centralisée des axes diplômes (habilitation) de Recherche (MST, DGRT, et surtout CNRS). en cours de rénovation	Diplômes d'Université + Axes spécifiques de Recherche (adaptation au tissu local) (originalité des créneaux retenus) Validation des acquis de l'Expérience sans diplôme Transferts de technologie et de savoir faire Une préoccupation nouvelle: l'insertion professionnelle	Mythe du diplôme reconnu en baisse (cf. exemple du pôle Léonard de Vinci à Nanterre). La qualité intrinsèque du parchemin ne se suffit plus à elle-même → mobilisation nouvelle. 3/5/8 et ECTS = révolution ou évolution ? Recherche fondamentale et de développement : même combat ?
<b>Structures</b>	Déterminées par la loi. EPSCP différent d'un EPA, d'un EPLE et surtout d'un EPIC	Statuts élaborés et votés par chaque université, seul le cadre légal étant à respecter (Lois de 1984 consacrant l'autonomie des établissements et de 1999 celle de l'innovation)	Plus grande autonomie nécessaire ? Ne suffit-il pas d'utiliser celle qui existe, encore largement sous-exploitée (filiales, prises d'actions ...) ?
<b>Étudiants</b>	Des assujettis plutôt passifs... Diminution (stagnation) de leur nombre après un afflux massif ces dernières années	... aux usagers souvent consommateurs et double actifs et dont le nombre se réduit très sensiblement	... devenant des clients exigeants bien que peu participatifs. laissant la possibilité de passer du quantitatif au qualitatif.
<b>Ressources Humaines</b>	Rigidité, diversité et multiplicité des statuts (proche de la centaine)! Indépendance des enseignants communicative... "pas de bâtons", « carottes encadrées et normées » peu de gestion locale offerte. les Ctp et Cap sont rectoraux ou nationaux	Possibilité de recrutement sur profils et sur budget propre Recrutement soutenu cf renouvellement d'une classe d'âge Enveloppe globale des primes = « soupe de carottes » ? laissant le champ au seul entretien des problèmes. Mise en place d'une commission paritaire d'établissement	Prémises d'une dotation en masse indiciaire ou d'une unification des statuts latoss d'abord, enseignants ensuite ? ne laissent d'autres ressources que le travail en équipe... alors qu'il faudrait une vraie DRH délocalisée. université en passe de devenir un employeur ?
<b>Ressources Financières</b>	Dotations ministérielles annuelles mouvantes et normées ! Crédits fléchés. Droits d'inscriptions nationaux et faibles. Dotations des Collectivités Locales variables et aléatoires. Aucune ressource patrimoniale ... Plainte permanente de l'insuffisance des ressources. → Culture de moyens jalousement répartis.	Contrats quadriennaux, droits d'inscription "souples", services facturés, contrats de recherche, de prestations, taxe d'apprentissage, fonds européens. Maîtrise d'ouvrage déléguée, convention de mandat... Fonds de réserve conséquents mais peu utilisables → Culture de recettes du Laboratoire à la Présidence ?	Analyse à créer des processus transversaux pour un coût global. Contrôle de gestion pour une connaissance de ses marges de manœuvre. Spectre du contrôle financier local? Transfert du patrimoine ? Plus grande latitude des placements, globalisation budgétaire. → Culture de résultats et de gestion pour atteindre les objectifs.
<b>Outils 1) informatiques</b>	D'un état proche de zéro, ils fleurissent sous des noms poétiques pour améliorer la gestion de la Scolarité, des Finances et du Personnel.	En mode client-serveur pour la plupart, leur souplesse d'adaptation autorise la modernisation tout en respectant les particularismes des composantes.	Susceptibles à terme de donner les moyens à l'Université de son pilotage (tableau de bord...) et de lui faciliter l'existence au quotidien .
<b>2) Indicateurs</b>	Largement inexistant, ils sont en cours d'élaboration au plan ministériel comme au plan local.	Taux de réussite, d'insertion sur le marché de l'emploi fleurissent un peu partout.	Évaluation des Enseignements, des actions de Formation, des contrats de Recherche tendant vers plus de professionnalisme.
<b>Acteurs CA Pdt, V.P., Doyens S.G., Agent Comptable, cadres</b>	Simple chambre d'enregistrement ou lieu de contestation permanente. Non-spécialistes au départ de leur mandat des questions administratives. Spécialistes au départ de leur domaine juridique, administratif ou financier.	aux pouvoirs importants de par la loi et récemment renforcés par le décret financier de 1994. Ils se métamorphosent vite en managers généralistes et politiques. Ils virent aux managers généralistes, politiques parfois dans une fonction où relationnel > réglementaire.	qui pourraient conduire à un véritable pouvoir délibérant si les UFR laissent faire. Leur légitimité d'élu politique leur autorise un vaste champ de pouvoir pas toujours pleinement utilisé. Une plus grande professionnalisation en feraient de meilleurs collaborateurs pour les élus et entraînerait une reconnaissance ...
<b>Ambiance</b>	Conservatisme bien connu et dénoncé ( cf C Allègre « toute vérité est bonne à dire »)	Démarche qualité en route , cahiers de procédures adaptés aux processus de production d'activités, souci d'insertion	Distinction public/privé en régression cf SAIC , de l'usager au client, de la recherche éthérée à l'opérationnelle



# Ressources Humaines

<i>Gestion d'une Université</i>	<i>Derrière l'impuissance affichée...</i>	<i>...une marge de manœuvre progressive</i>	<i>... propice à une réelle liberté d'entreprendre si...</i>
<i>Ressources Humaines</i>	<p><b>Rigidité, diversité et multiplicité des statuts (proche de la centaine)!</b> <b>Indépendance des enseignants communicative...</b></p> <p><b>"pas de bâtons", « carottes encadrées et normées »</b></p> <p><b>peu de gestion locale offerte</b></p> <p><b>les Ctp et Cap sont rectoraux ou nationaux</b></p>	<p><b>Possibilité de recrutement sur profils et sur budget propre</b> <b>Recrutement soutenu cf renouvellement d'une classe d'âge</b></p> <p><b>Enveloppe globale des primes = « soupe de carottes » ?</b></p> <p><b>laissant le champ au seul entretien des problèmes.</b></p> <p><b>Mise en place d'une commission paritaire d'établissement</b></p>	<p><b>Prémises d'une dotation en masse indiciaire ou d'une unification des statuts IATOSS d'abord , enseignants ensuite ?</b></p> <p><b>ne laissent d'autres ressources que le travail en équipe...</b></p> <p><b>alors qu'il faudrait une vraie DRH délocalisée.</b></p> <p><b>université en passe de devenir un employeur ?</b></p>



# Ressources Humaines

## *Derrière l'impuissance affichée...*

- Rigidité, diversité et multiplicité des statuts (proche de la centaine)! Indépendance des enseignants communicative...
- « pas de bâtons », « carottes encadrées et normées »
- Peu de gestion locale offerte.
- Les CTP et CAP sont rectoraux ou nationaux



# Ressources Humaines

## ***Une marge de manœuvre progressive...***

- Possibilité de recrutement sur profils et sur budget propre
- Recrutement soutenu cf. renouvellement d'une classe d'âge
- Enveloppe globale des primes = « soupe de carottes » ? laissant le champ au seul entretien des problèmes
- Mise en place d'une commission paritaire d'établissement



# Ressources Humaines

***...propice à une réelle liberté d'entreprendre  
si...***

- Prémisses d'une dotation en masse indiciaire ou d'une unification des statuts IATOSS d'abord, enseignants ensuite ?
- Ne laissent d'autres ressources que le travail en équipe...
- Alors qu'il faudrait une vraie DRH délocalisée.
- Université en passe de devenir un employeur ?



# Les acteurs

<i>Acteurs</i>	<i>Derrière l'impuissance affichée...</i>	<i>...une marge de manœuvre progressive</i>	<i>... propice à une réelle liberté d'entreprendre si...</i>
<i>CA</i>	Simple chambre d'enregistrement ou lieu de contestation permanente.	aux pouvoirs importants de par la loi et récemment renforcés par le décret financier de 1994.	qui pourraient conduire à un véritable pouvoir délibérant si les UFR laissent faire.
<i>Pdt, V.P., Doyens</i>	Non-spécialistes au départ de leur mandat des questions administratives.	Ils se métamorphosent vite en managers généralistes et politiques.	Leur légitimité d'élus politique leur autorise un vaste champ de pouvoir pas toujours pleinement utilisé.
<i>S.G., Agent Comptable, encadrement</i>	Spécialistes au départ de leur domaine juridique, administratif ou financier.	Ils virent aux managers généralistes, politiques parfois dans une fonction où relationnel > réglementaire.	Une plus grande professionnalisation en feraient de meilleurs collaborateurs pour les élus et entraînerait une reconnaissance ...



# Les acteurs

## ***Derrière l'impuissance affichée...***

- *Le Conseil d'Administration* : simple chambre d'enregistrement ou lieu de contestation permanente
- *Président, VP, Doyens* : non spécialistes au départ de leur mandat des questions administratives
- *SG, Agent Comptable...* : spécialistes au départ de leur domaine juridique, administratif ou financier





# Les acteurs

## ***... une marge de manœuvre progressive...***

- *Le Conseil d'Administration* : pouvoirs importants de par la loi et récemment renforcés par le décret financier de 1994
- *Président, VP, Doyens* : se métamorphosent rapidement en manager généralistes et politiques
- *SG, Agent Comptable...* : se transforment eux aussi en managers généralistes, politiques parfois, dans une fonction où le relationnel l'emporte bien souvent sur le réglementaire



# Les acteurs

## ***... propice à une réelle liberté d'entreprendre***

- *Le Conseil d'Administration* : pouvoirs importants qui pourraient conduire à un véritable pouvoir délibérant si les UFR « laissaient faire »
- *Président, VP, Doyens* : leur légitimité politique leur autorise un vaste champ de pouvoir pas toujours pleinement utilisé
- *SG, Agent Comptable...* : une plus grande professionnalisation en ferait de meilleurs collaborateurs pour les élus et entraînerait une reconnaissance