

Rapport à madame la ministre de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche

Les fonctions « ressources humaines » dans l'enseignement supérieur et la recherche

N° 22-23 003A – novembre 2023

*Inspection générale de l'éducation,
du sport et de la recherche*

**Les fonctions « ressources humaines »
dans l'enseignement supérieur et la recherche**

Novembre 2023

Pierre DESBIOLLES

Patrick GILLI

Nicolas CHAILLET

Sonia DUBOURG-LAVROFF

Yann JACOB

Antoine MIOCHE

*Inspecteurs généraux de l'éducation,
du sport et de la recherche*

SOMMAIRE

Synthèse	1
Liste des préconisations.....	3
Introduction générale et méthodologie.....	4
1. Une acuité nouvelle des fonctions RH sous l'effet des réformes et de nouvelles attentes sociétales.....	5
1.1. Des DRH au cœur des évolutions sociétales et de réformes successives	5
1.1.1. <i>Un environnement RH transformé par des réformes législatives et de nouveaux dispositifs de financement</i>	<i>5</i>
1.1.2. <i>L'autre moteur du changement : les nouvelles attentes sociétales</i>	<i>8</i>
1.1.3. <i>Des effectifs BIATSS qui croissent moins vite que le nombre d'étudiants</i>	<i>9</i>
1.1.4. <i>Évolution du profil des agents affectés aux fonctions RH dans les universités</i>	<i>10</i>
1.2. L'adaptation des DRH à leur nouvel environnement	11
1.2.1. <i>Une nouvelle structuration des DRH</i>	<i>12</i>
1.2.2. <i>Un partage des fonctions RH entre les DRH et les composantes hérité de l'histoire universitaire et encore inégalement formalisé.....</i>	<i>15</i>
1.2.3. <i>Un portage devenu plus politique et plus stratégique des questions RH</i>	<i>23</i>
1.2.4. <i>Des évolutions RH liées à de nouvelles attentes des personnels.....</i>	<i>23</i>
1.2.5. <i>Un dialogue social transformé</i>	<i>24</i>
1.2.6. <i>Universités fusionnées et établissements publics expérimentaux : des organisations RH singulières</i>	<i>25</i>
1.2.7. <i>Un déploiement encore modeste de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC)</i>	<i>27</i>
1.3. Les directeurs et directrices des ressources humaines : une expertise au service de la stratégie RH des établissements	28
1.3.1. <i>Les directeurs des RH d'université : le plus souvent une femme de 40 à 50 ans, diplômée au niveau bac + 5 et à la trajectoire professionnelle riche</i>	<i>29</i>
1.3.2. <i>Ce qui est attendu des directeurs des RH : un socle indispensable de compétences techniques, une expérience professionnelle préalable, un engagement dans le projet politique de l'établissement.....</i>	<i>31</i>
1.3.3. <i>Une implication variable dans la définition de la stratégie RH de l'université.....</i>	<i>31</i>
1.3.4. <i>Une forte rotation des directeurs des ressources humaines aux causes et aux effets multiples</i>	<i>32</i>
2. Renforcer l'attractivité et mieux accompagner les agents : des réponses locales aux défis communs des fonctions RH.....	33
2.1. Répondre aux défis d'attractivité et de fidélisation dans les fonctions RH	33
2.1.1. <i>Des raisons multiples au difficile recrutement des personnels BIATSS dans les DRH</i>	<i>34</i>
2.1.2. <i>Dans les DRH, le statut de fonctionnaire ne compense plus les rémunérations proposées par les universités</i>	<i>35</i>
2.1.3. <i>Des difficultés de recrutement qui peuvent conduire à ne pas pourvoir les postes dans les DRH.....</i>	<i>36</i>
2.1.4. <i>Des initiatives locales adaptées aux difficultés de recrutement des personnels des DRH.....</i>	<i>37</i>
2.2. Mieux accompagner les personnels : une nouvelle priorité	39

2.3.	Recrutement, régime indemnitaire, promotions et pouvoir disciplinaire : ce que les DRH appellent de leurs vœux.....	41
2.3.1.	<i>Le souhait d'une plus grande délégation de gestion, principalement des personnels BIATSS</i>	41
2.3.2.	<i>Davantage d'autonomie en matière de recrutement des personnels titulaires BIATSS.....</i>	43
2.3.3.	<i>Davantage de latitude en matière de rémunération des personnels BIATSS.....</i>	43
2.3.4.	<i>Davantage d'autonomie en matière de promotion de personnels BIATSS</i>	44
2.3.5.	<i>Le souhait de disposer de leviers de promotion des enseignants du secondaire affectés dans le supérieur</i>	45
2.3.6.	<i>Davantage d'autonomie en matière de pouvoir disciplinaire</i>	46
2.4.	SIRH : des solutions locales qui améliorent la situation sans être pleinement satisfaisantes. 46	
2.4.1.	<i>Une profusion d'outils conçus par des éditeurs aux statuts divers et par les universités elles-mêmes..</i>	46
2.4.2.	<i>Des outils perfectibles</i>	49
2.4.3.	<i>Une collecte de données indispensables pour l'État</i>	50
2.4.4.	<i>Les attentes des universités : améliorer le SIRH et poursuivre la dématérialisation.....</i>	51
2.4.5.	<i>Une diversité de SIRH, une interopérabilité à développer.....</i>	51
3.	Penser l'avenir : quelques propositions à l'échelle des universités, de leur territoire et au niveau national	53
3.1.	Au niveau national, renforcer la communication et la connaissance mutuelle entre universités et DGRH.....	53
3.1.1.	<i>Opérateurs de l'État et DGRH : mieux prendre en compte les contraintes de chacun.....</i>	53
3.1.2.	<i>De nouveaux outils de dialogue et d'échanges à construire</i>	54
3.2.	Encourager les universités à renforcer leur stratégie RH à travers les contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP)	54
3.2.1.	<i>Une différenciation croissante dans la stratégie RH des universités.....</i>	54
3.2.2.	<i>Les COMP : un moyen de stimuler une GRH dynamique.....</i>	54
3.3.	Au niveau territorial, rapprocher les acteurs de la RH et favoriser les mobilités intrarégionales	55
	Conclusion	56
	Annexes.....	59

SYNTHÈSE

Le présent rapport sur « *les fonctions "ressources humaines" dans l'enseignement supérieur et la recherche* » a été établi au terme d'une mission de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) inscrite à son programme annuel de travail pour l'année 2022-2023. Dans la continuité d'un précédent rapport de l'IGÉSR portant sur les directeurs généraux des services (DGS) des universités réalisé en 2021, il s'emploie à caractériser les fonctions « ressources humaines » (RH) dans les établissements d'enseignement supérieur, à l'exclusion des organismes de recherche, qui sont hors du périmètre de la mission.

Sous le double effet de réformes structurelles et d'évolutions sociétales qui ont profondément modifié le rapport au travail, les universités, au cours des quinze dernières années, ont transformé leur service RH pour en faire une direction devenue stratégique dans le pilotage global de l'établissement.

Les fonctions RH incluent aujourd'hui à la fois une gestion classique des ressources humaines (traitement de la paie et des carrières) et les nouvelles exigences en matière de pilotage RH, de recrutement, d'accompagnement et de formation des personnels. Elles doivent également prendre en compte les attentes nouvelles des salariés en matière de qualité de vie au travail et d'équilibre entre carrière professionnelle et vie personnelle.

Pour satisfaire à ces attentes, l'organisation même des directions des ressources humaines (DRH) s'est profondément transformée, en s'élargissant à de nouveaux métiers ou à des missions inédites et en s'appuyant sur des systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) qui exigent une plus grande professionnalisation des agents dédiés. Ces évolutions permettent aujourd'hui une gestion des ressources humaines plus dynamique dans de nombreuses universités et offrent aux agents des DRH des opportunités d'évolution professionnelle. Cependant, les tensions sur le marché de l'emploi, la charge de travail et la technicité accrue des tâches à accomplir dans les DRH entraînent des difficultés de fonctionnement et un *turnover* rapide des agents, plaçant ces directions face au défi de l'attractivité et de la fidélisation. Cette double dimension du sujet (des ressources humaines devenues centrales dans la stratégie des établissements et des complexités réelles de fonctionnement des DRH) forme le fil conducteur de ce rapport et des trois parties qui le constituent.

Dans la première partie du rapport qui dresse le profil des personnels chargés de fonctions RH, la mission préconise de réaliser le suivi du *turnover* des directrices / directeurs de RH et des cadres intermédiaires pour en déterminer précisément l'ampleur, les causes et les effets et y apporter des réponses adaptées.

Le rapport constate un portage aujourd'hui plus politique et plus stratégique des questions RH, notamment avec l'émergence de vice-présidences et de DGS adjoints chargés de questions RH. Le rapport souligne l'importance d'une clarification des rôles et compétences de chacun pour éviter des tensions et faciliter le travail des agents. L'émergence d'un niveau politique a pour conséquence que les fonctions RH n'impliquent plus désormais les seuls agents administratifs, mais également des enseignants-chercheurs et des chercheurs (présidence, direction de composantes). C'est pourquoi la mission préconise un renforcement des formations de ces responsables aux sujets RH, à l'instar des formations offertes par l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF) aux directeurs de RH.

Enfin, le rapport fait le constat d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) peu développée dans les universités, souvent par manque de moyens et malgré l'importance que les acteurs eux-mêmes lui reconnaissent.

Dans sa deuxième partie, le rapport se concentre sur la manière dont les DRH abordent les défis qu'elles rencontrent et les solutions locales qu'elles mettent en œuvre. Ces défis concernent tout particulièrement l'attractivité des métiers de la RH. La mission présente les initiatives mises en place par des universités dont d'autres établissements pourraient s'inspirer. En particulier, la mission a relevé l'intérêt d'avoir recours, au sein des services RH, à l'alternance et à l'apprentissage en s'appuyant notamment sur des filières de formation dans leur propre université.

Une source de progrès majeure pour les universités est celle d'un SIRH efficace et à la hauteur de leurs attentes. Même si les universités mettent en place localement des solutions pour couvrir leurs besoins en matière d'outils numériques RH, la mission fait le constat d'une stratégie en matière de SIRH du ministère de

tutelle insuffisamment affirmée pour répondre aux besoins de l'État lui-même et de l'ensemble de ses opérateurs. La mission suggère aussi que les opérateurs universitaires soient davantage présents dans les instances décisionnelles de l'agence chargée de ces questions (Agence de mutualisation des universités et établissements - AMUE).

Dans la dernière partie du rapport, la mission fait des propositions pour répondre aux enjeux plus structurels des fonctions RH, par-delà les initiatives prises par les universités. La mission préconise de mettre en place une instance de dialogue régulier entre la direction générale des ressources humaines (DGRH), la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) et les universités ou leurs représentants. Cette instance permettrait de lever des incompréhensions mutuelles qui, pour la mission, résultent en partie d'une connaissance incomplète de l'environnement spécifique dans lequel chacun travaille. Toujours pour améliorer la fluidité des échanges, la mission préconise aussi de mettre en place un guichet unique au sein de la DGRH qui permette aux universités de bénéficier d'une « entrée unique » et transversale plutôt que l'actuelle entrée par corps et par statut.

La mission s'est également intéressée aux leviers qui permettraient de soutenir des politiques de ressources humaines ambitieuses. Il lui apparaît en effet que la prise en compte de la dimension stratégique des RH, de la nécessité d'anticiper les compétences présentes ou à acquérir grâce à une GPEEC devait se diffuser beaucoup plus intensément dans les établissements ; si certains en ont fait un pilier de leur stratégie, d'autres universités aspirent à être mieux outillées pour aller plus loin dans la gestion RH. C'est pourquoi la mission préconise de mobiliser le volet « Optimisation de la gestion et du pilotage des établissements » des contrats d'objectifs et de performance (COMP) récemment mis en place pour soutenir les initiatives visant à renforcer les politiques RH, en particulier dans les établissements qui s'estiment moins bien dotés en personnels.

Les préoccupations des universités en matière RH, notamment dans le recrutement et la fidélisation de leurs agents, sont partagées par de nombreux acteurs économiques et sociaux. Elles sont particulièrement sensibles auprès des responsables RH des différentes fonctions publiques. Pour faire face à ces défis communs, certains interlocuteurs de la mission ont suggéré de renforcer les coopérations territoriales pour échanger sur les initiatives et les bonnes pratiques. La mission préconise de mettre en place, comme première étape, une conférence RH à l'échelle d'un bassin de recrutement pertinent, associant les DRH de l'ESR, les autres opérateurs de l'État, les collectivités territoriales et la fonction publique hospitalière. Cette conférence aurait pour objectif de dynamiser les mobilités intrarégionales et pourraient préfigurer un marché régional de l'emploi, dont la mise en œuvre nécessiterait cependant des évolutions réglementaires.

Les universités rencontrées par la mission ont souvent évoqué le levier que serait pour elles une autonomie plus grande en matière de gestion RH. Ayant pour la plupart fait la démonstration de leur capacité à gérer leur masse salariale, elles s'interrogent sur les raisons pour lesquelles l'État ne leur accorde pas davantage de responsabilités en matière de recrutement et de promotions de leurs agents. Elles ont le sentiment que la pleine maîtrise de la gestion des personnels leur permettrait de gagner en efficacité et par la même d'améliorer leur fonctionnement. Ces questions dépassent le cadre de la mission. Cependant, le rapport en fait part dans sa deuxième partie car elles ont été systématiquement abordées dans les réponses à son questionnaire d'enquête et dans les entretiens sur site. L'instance de dialogue universités / DGRH / DGESIP préconisée dans la troisième partie du rapport pourrait également être mobilisée pour identifier la faisabilité des évolutions réglementaires jugées nécessaires.

Liste des préconisations

Préconisation n° 1 [universités] : Élaborer, dans chaque établissement, un schéma directeur des RH qui fixe la répartition des tâches et la feuille de route à suivre. Le compléter par un contrat de service qui s'appuie sur des procédures formalisées et un engagement réciproque entre le niveau central et les composantes.

Préconisation n° 2 [universités] : Renforcer l'offre de formation sur les questions de politique et de gestion des ressources humaines à destination d'une part des équipes présidentielles (président, vice-présidents statutaires ou délégués) et d'autre part des directrices / directeurs de composantes et d'unités de recherche. Pour ce faire, renforcer le partenariat de France Universités avec l'IH2EF pour le déploiement des cycles de formation dédiés.

Préconisation n° 3 [universités] : Réaliser un suivi du *turnover* des directeurs / directrices des RH des universités pour en mesurer l'ampleur, les effets sur l'ensemble du service, pour en déterminer les causes et apporter des solutions adaptées.

Préconisation n° 4 [universités] : Faire du repyramidage des emplois dans la fonction RH une priorité pour tendre vers un niveau de qualification des agents en adéquation avec les fonctions exercées.

Préconisation n° 5 [universités] : S'appuyer sur la voie de l'apprentissage et de l'alternance pour recruter les personnels BIATSS dans les fonctions RH.

Préconisation n° 6 [MESR] : Définir plus clairement une stratégie numérique du MESR en matière RH et de ses établissements, pour mieux répondre aux besoins de l'État et de ses opérateurs.

Préconisation n° 7 [universités] : Assurer une implication plus régulière et plus concertée des présidences d'université dans les instances décisionnelles de l'AMUE.

Préconisation n° 8 [AMUE] : Poursuivre le développement d'un système d'information décisionnel, afin de permettre la collecte et l'agrégation des données.

Préconisation n° 9 [MESR - universités] : Mettre en place une instance de dialogue entre la DGRH, la DGESIP et les universités chargée d'apporter des réponses opérationnelles aux difficultés RH récurrentes rencontrées par les établissements.

Préconisation n° 10 [MESR] : Proposer aux universités un guichet RH unique au sein de la DGRH afin de répondre à leurs besoins locaux et ponctuels.

Préconisation n° 11 [universités] : Mobiliser le volet RH des COMP pour déployer une GRH plus dynamique, au service de l'attractivité de l'établissement.

Préconisation n° 12 [MESR - rectorats - universités] : Mettre en place une conférence RH à l'échelle d'un bassin de recrutement pertinent, associant les DRH des établissements de l'ESR, des autres opérateurs de l'État et des collectivités territoriales. Instance de dialogue et d'échanges de pratiques, cette conférence aurait pour objectif de dynamiser les mobilités intrarégionales.

Introduction générale et méthodologie

Le présent rapport sur « *les fonctions "ressources humaines" dans l'enseignement supérieur et la recherche* » a été établi au terme d'une mission de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) inscrite à son programme annuel de travail pour l'année 2022-2023. Dans la continuité d'un précédent rapport de l'IGÉSR portant sur l'encadrement supérieur des universités réalisé en 2021¹, il s'emploie à caractériser les fonctions « ressources humaines » (RH) dans les établissements d'enseignement supérieur², et ce après une quinzaine d'années d'évolutions législatives, réglementaires et sociétales qui ont abouti à la montée en puissance et en compétences des directions de ressources humaines (DRH).

Les fonctions RH³ ont aujourd'hui pris une importance considérable dans la stratégie globale des établissements. Elles concernent à la fois une gestion classique des ressources humaines (traitement de la paie et des carrières) et les nouvelles exigences en matière de pilotage RH, de recrutement, d'accompagnement et de formation des personnels. Elles doivent également prendre en compte les attentes nouvelles des salariés en faveur d'une meilleure qualité de vie au travail, de l'équilibre souhaité entre carrière personnelle et vie privée. Pour satisfaire à ces attentes, l'organisation même des DRH s'est profondément transformée, en s'élargissant à des métiers ou des missions inédits et en s'appuyant sur des systèmes d'information (SIRH) qui exigent une plus grande professionnalisation des agents dédiés. Ces évolutions permettent aujourd'hui une gestion des ressources humaines plus dynamique dans de nombreuses universités et offrent aux agents des DRH des opportunités d'évolution professionnelle. Cependant, les tensions sur le marché de l'emploi, la charge de travail et la technicité accrue des tâches à accomplir dans les DRH alourdissent leur fonctionnement et entraînent un *turnover* rapide des agents, plaçant ces directions face au défi de l'attractivité et de la fidélisation. Cette double dimension du sujet (des ressources humaines devenues centrales dans la stratégie des établissements et des difficultés réelles de fonctionnement des DRH) forme le fil conducteur de ce rapport dans les trois parties qui le constituent.

Dans sa première partie, le rapport caractérise l'organisation des DRH. Il dégage ainsi des lignes de force de l'évolution générale des DRH et de la façon dont elles se sont adaptées aux évolutions d'un environnement institutionnel, législatif et sociétal changeant. Il analyse le partage des fonctions RH entre le niveau central (DRH) et les composantes. Le rapport dresse également le profil des personnels chargés de fonctions RH, tout spécialement celui des directrices / directeurs de RH en détaillant pour ces derniers leur parcours, leurs attentes, mais aussi les défis à relever. Au-delà de la typologie et de la carrière des directrices et directeurs, il s'intéresse à leurs relations avec la hiérarchie administrative (les DGS) et politique (présidence ou vice-présidence RH) pour appréhender leur place, très diverse selon les établissements.

Cette cartographie établie, le rapport se concentre, dans sa deuxième partie, sur la manière dont les DRH abordent les défis qu'elles rencontrent et les solutions qu'elles mettent en œuvre. Ces défis concernent notamment l'attractivité des métiers de la RH et les attentes en matière d'un système d'information RH (SIRH) plus performant. Le rapport présente les solutions retenues par certains établissements et des pistes d'évolution possible sur ces sujets. Dans cette partie, le rapport évoque le souhait des universités d'assumer pleinement leur fonction d'employeur en disposant d'une plus grande maîtrise du recrutement et des promotions de leurs propres agents.

Dans la dernière partie du rapport, la mission fait des propositions pour répondre aux enjeux structurels des questions RH, par-delà les initiatives ponctuelles des universités. Elle s'intéresse notamment aux leviers qui permettraient de soutenir des politiques de ressources humaines ambitieuses, notamment pour éviter que ne se creusent des écarts entre établissements.

Pour mener à bien son travail, la mission a rencontré près de deux cents personnes (voir annexe 2). Elle s'est rendue dans treize établissements reflétant la diversité des universités (de province ou parisiennes,

¹ Pil. Jean-Pascal Bonhotal (juin 2021), *L'encadrement administratif supérieur des universités : les directeurs généraux des services*, rapport IGÉSR n° 2021-107.

² Les organismes nationaux de recherche (ONR) ont été exclus du périmètre de la mission, en accord avec le cabinet de la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche.

³ La mission désigne par « fonctions RH » l'ensemble des personnels traitant de l'activité RH dans les universités, par « DRH » la direction des ressources humaines et par « le directeur des RH » le directeur ou la directrice de cette direction.

fusionnées ou non, expérimentales ou sorties de l'expérimentation, de petite ou de grande taille, avec ou sans faculté de santé, voir annexe 2). Sur site, la mission s'est entretenue avec les équipes présidentielles, les directrices ou directeurs généraux des services (DGS), leurs éventuels adjoints (DGSA), les directrices ou directeurs de RH, mais également les agents de ces directions, pour cerner le concret de leurs missions. Elle a chaque fois rencontré des directeurs / directrices de composantes ou d'unité de recherche et leurs responsables administratifs pour évoquer les questions de ressources humaines qui se posent au-delà des DRH d'établissement, au plus près de la vie universitaire. Elle a également pris l'avis des responsables des directions générales du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) et du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse (MENJ) : direction générale des ressources humaines (DGRH), direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) et direction générale de la recherche et de l'innovation (DGRI). Elle s'est entretenue avec des chercheurs en gestion de ressources humaines, des associations professionnelles, comme celle des directrices / directeurs des RH d'université (SUP'DRH), celle des vice-présidents RH des universités (ANVPRH) ou l'association des directeurs généraux de services (ADGS). France Universités a été sollicitée à deux reprises, d'abord par un entretien avec son bureau et ensuite par un échange avec les responsables du conseil des personnels et des moyens au sujet des systèmes d'information. La mission a également entendu le chef du service de modernisation des SIRH pour l'éducation (SEMSIRH). En raison des enjeux de formation initiale ou continue sur le champ RH, la mission a rencontré l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF).

Elle s'est également entretenue avec l'Association nationale des DRH (ANDRH) pour connaître les questions qui se posent aux entreprises privées dans le champ des ressources humaines et avoir ainsi un contrepoint à celles que connaît le secteur public universitaire.

Au-delà des rencontres avec les institutions mentionnées, la mission s'est également appuyée sur une enquête en ligne auprès de toutes les universités. Sur les 64 établissements invités à répondre, 54 ont renseigné le questionnaire, soit un taux de réponse de 84 %. Les données issues de ce questionnaire ont permis une approche quantitative représentative et ont fourni la matière à des tableaux et des graphes qui donnent, au fil du rapport, une photographie de l'existant.

1. Une acuité nouvelle des fonctions RH sous l'effet des réformes et de nouvelles attentes sociétales

Les réformes successives de l'enseignement supérieur de ces quinze dernières années ont eu des conséquences majeures sur les fonctions RH. Devenues autonomes dans la gestion de leur budget, les universités ont, dans leur grande majorité, confié aux DRH la gestion et le pilotage de la masse salariale, leur donnant de fait une place majeure dans l'organigramme des établissements. Les fonctions RH ont également dû s'adapter aux nouvelles attentes sociétales et à une évolution du rapport au travail. Le rapport examine la manière dont les DRH se sont transformées et professionnalisées pour faire face à ces responsabilités nouvelles. Il s'intéresse aussi aux équilibres redéfinis entre le niveau central (les DRH) et les composantes qui continuent à assurer une GRH de proximité. Enfin, il dresse le profil des directeurs et des directrices dans cet environnement changeant.

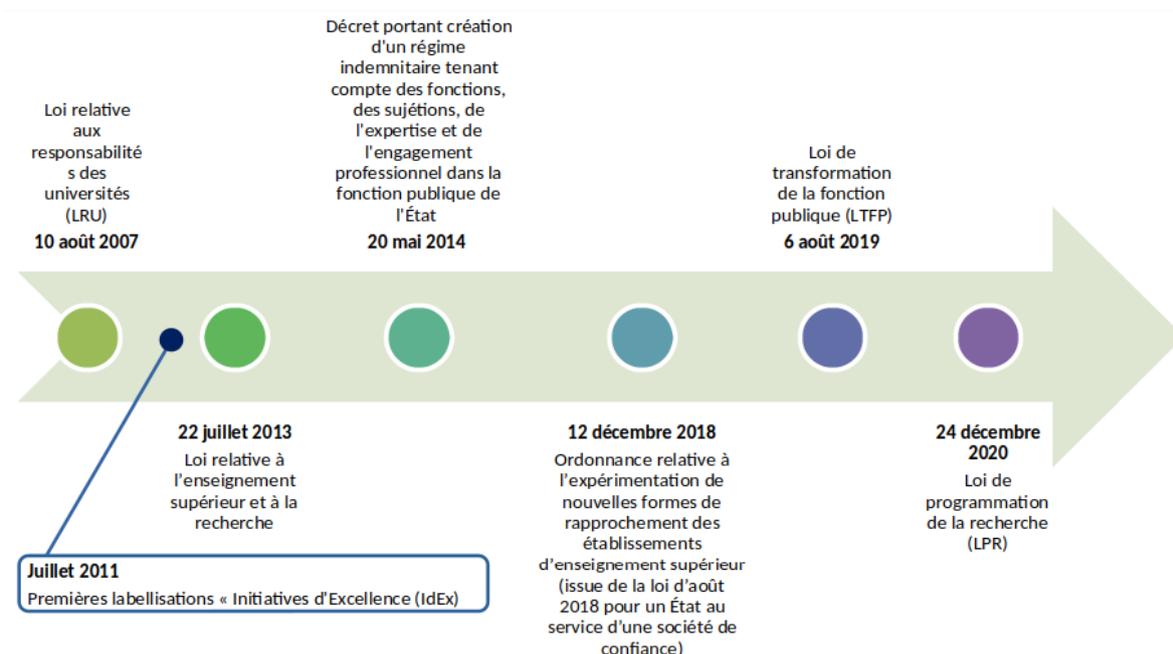
1.1. Des DRH au cœur des évolutions sociétales et de réformes successives

La succession de réformes législatives et réglementaires a permis aux établissements de bénéficier de nouveaux leviers RH dont certains étaient communs au mouvement de rénovation de toute la fonction publique et d'autres plus spécifiquement adaptés au contexte de l'enseignement supérieur.

1.1.1. Un environnement RH transformé par des réformes législatives et de nouveaux dispositifs de financement

Depuis une quinzaine d'années, plusieurs lois, accompagnées d'évolutions réglementaires majeures, ont eu des effets directs sur le pilotage et la gestion des ressources humaines des universités. Les nouveaux dispositifs de financement, dont les « Programmes d'investissement d'avenir » (PIA), en sont l'exemple le plus significatif. La figure ci-dessous (figure n° 1) en donne les dates successives d'application, l'annexe 3 détaille leurs impacts sur le pilotage et la gestion des ressources humaines des établissements.

Figure n° 1 : Textes législatifs et réglementaires récents à fort impact sur le domaine des ressources humaines dans les établissements d'enseignement supérieur



Source : mission

En 2007, la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) et le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE), qui s'inscrit dans le cadre de cette loi, ont conféré une autonomie nouvelle aux universités, en leur confiant une responsabilité de gestion dans le cadre des plafonds d'emploi :

- elles sont désormais responsables de leur masse salariale et de sa répartition entre les différentes catégories d'emplois ;
- elles ont la liberté de recruter plus largement des agents contractuels, pour une durée déterminée ou indéterminée, pour occuper des fonctions techniques ou administratives correspondant à des emplois de catégorie A ou pour assurer des fonctions d'enseignement, de recherche ou d'enseignement et de recherche ;
- le rôle des présidents a été renforcé ; ils sont désormais responsables de l'attribution de primes selon les principes de répartition décidés par le conseil d'administration.

En 2012, les dispositions de déconcentration de l'ensemble des actes de gestion des enseignants-chercheurs⁴, hormis la nomination et la radiation, ont eu un fort impact sur la fonction RH, alors que, précédemment, les actes de gestion de carrière étaient pris au niveau national.

Ces évolutions majeures ont porté la question des ressources humaines au cœur de la stratégie des universités, notamment au travers du pilotage des emplois et de leur masse salariale.

La succession de financements d'ampleur par appels à projets dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir (PIA), mis en place dès 2011, a également eu un impact sur la GRH des établissements. Les financements IdEx et I-SITE⁵, liés au premier et au deuxième volets du PIA (PIA1 et PIA2), qui avaient pour objectif de créer en France des établissements pluridisciplinaires d'enseignement supérieur et de recherche de rang mondial, ont conduit à de profonds changements structurels : fusions, rapprochements dans des communautés d'universités et établissements (ComUE) ou des établissements publics expérimentaux (EPE).

⁴ Voir le décret n° 2012-195 du 7 février 2012 modifiant le décret n° 93-1335 du 20 décembre 1993 et la circulaire n° 2012-0004 du 19-3-2012 parue au Bulletin officiel de l'enseignement supérieur et de la recherche n° 16 du 19 avril 2012.

⁵ Aujourd'hui 17 établissements sont lauréats des PIA1 et PIA2, dont neuf IdEx (Initiative d'excellence) et huit I-SITE (initiative science innovation territoires économie).

La loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche (2013) et l'ordonnance de 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, ont poussé les universités à se rapprocher ou à mettre en œuvre une coordination territoriale. Certaines des formes de rapprochement ont eu peu de conséquences sur les DRH, comme dans le cas des conventions de coordination territoriale, quand d'autres ont eu, au contraire, des effets profonds sur les services (fusions, EPE). Les DRH se sont ainsi trouvées en première ligne lors des fusions ou de la mise en œuvre des EPE, en contribuant à la reconfiguration de tous les services.

Deux autres évolutions majeures sont intervenues au cours de la dernière décennie, qui concernent la partie indemnitaire de la rémunération des personnels BIATSS d'une part et des enseignants-chercheurs d'autre part :

- dès 2014, les personnels BIATSS ont bénéficié d'un nouveau régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État (RIFSEEP), qui remplace la plupart des primes et indemnités existantes au sein de la fonction publique. Chaque établissement, dans le respect des fourchettes fixées par décret du ministère chargé de la fonction publique, a défini des groupes de fonctions, le niveau de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertises (IFSE) et le montant maximal d'un éventuel complément indemnitaire annuel (CIA) ;
- ce n'est qu'en 2020 que le régime indemnitaire des enseignants-chercheurs a lui aussi été réformé à l'occasion de la loi de programmation de la recherche (LPR), qui institue un régime indemnitaire unique pour les personnels enseignants-chercheurs et les chercheurs (RIPEC).

Même si ces réformes étaient indispensables et ont permis de revaloriser les traitements de tous les agents, les DRH ont dû mettre en place, et doivent aujourd'hui gérer, deux régimes indemnitaires de nature très différente pour les deux principales catégories de personnels. Le RIPEC accroît encore cette complexité car il comporte non pas deux mais trois composantes⁶ et qu'il est mensualisé, alors que les primes qu'il a remplacées ne l'étaient pas, ce qui occasionne davantage d'actes de gestion de la part des DRH. Cette dualité des régimes indemnitaires illustre la singularité du milieu universitaire dans lequel les enseignants-chercheurs relèvent d'un dispositif qui ne suit pas le schéma commun du régime indemnitaire de la fonction publique (RIFSEEP), contrairement aux personnels BIATSS.

Au cours de la dernière décennie, la diversité de types de contrats d'emploi n'a cessé de croître. Dans la continuité de la LRU, la loi de transformation de la fonction publique (LTFP) en 2019, puis la loi de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 (LPR) ouvrent la possibilité de créer dans les universités de nouveaux types de contrats de droit public, dont les chaires de professeur junior ou le contrat de mission scientifique, seul nouveau contrat à durée indéterminée, pouvant notamment être mis en œuvre à l'occasion d'opérations financées par des ressources propres obtenues via les projets lauréats de l'Agence nationale de la recherche (ANR) ou du PIA. Ces nouveaux contrats ont donné la possibilité aux universités d'élargir les conditions de recrutement en prenant en compte les spécificités du fonctionnement universitaire. Cette multiplicité des types de contrats a eu pour conséquence une exigence accrue de technicité pour les DRH et a occasionné des charges de travail supplémentaires.

La LTFP portait en outre une exigence d'une plus grande transparence dans les procédures RH que traduisent les lignes directrices de gestion (LDG) ministérielles. Les opérateurs de l'État ont, à leur tour, dû définir leurs propres LDG et les faire adopter dans leurs instances, témoignage de la portée clairement politique des sujets RH. Ils ont également dû reconfigurer leur dialogue social avec l'instauration du comité social d'administration (CSA) et du rapport social unique (RSU).

Dernier exemple des effets pratiques d'une modification réglementaire ou législative sur l'activité des DRH, la mensualisation des vacataires prévue par la LPR. Reçue comme une mesure très positive parce qu'elle permettait aux vacataires, notamment ceux en situation précaire, d'être rémunérés de façon régulière, la

⁶ Le RIPEC se divise en trois composantes : une composante statutaire (dite C1) liée au statut d'enseignant-chercheur, une composante fonctionnelle (C2) déterminée localement en fonction des responsabilités administratives prises par les enseignants-chercheurs et une prime individuelle (C3) délivrée le plus souvent après avis de l'instance nationale (Conseil national des universités - CNU).

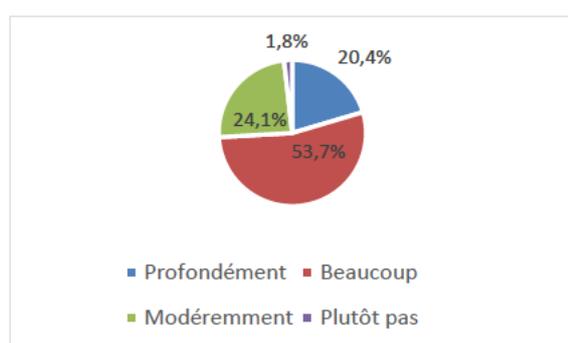
mensualisation nécessite un investissement constant de tous les services des universités, à la fois dans les composantes pour établir les relevés mensuels d'heures d'enseignement et dans les DRH pour leur mise en paiement.

Ainsi, depuis l'autonomie conférée par la LRU en 2007, les universités ont dû monter en responsabilité et en compétence dans le domaine des ressources humaines, en étant d'abord en charge de la gestion des emplois et de leur masse salariale, en ayant la possibilité de mobiliser de nouveaux types de contrats, en définissant le montant de la part indemnitaire de leurs personnels sur la base d'un cadrage national et non plus dans une approche par corps et grades, bref en gérant davantage ce qui constitue la première richesse d'un établissement : ses personnels. Sur la même période, les évolutions législatives et réglementaires augmentaient la diversité de contrats ; aux titulaires appartenant à un grand nombre de corps aux fonctionnements souvent différents s'ajoutaient des contractuels toujours plus nombreux avec désormais une variété de contrats et de niveau de rémunération possibles.

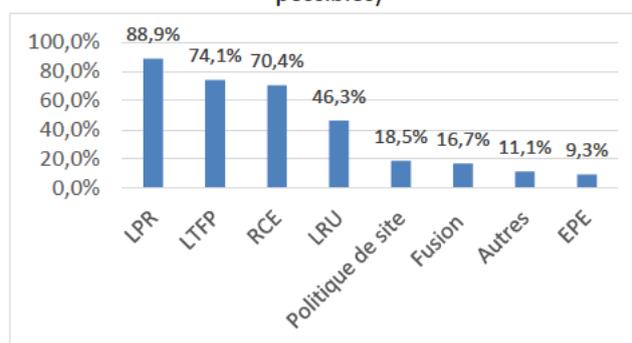
Les réponses au questionnaire adressé aux universités illustrent l'impact fort de ces évolutions institutionnelles sur le métier de directeurs des RH : près des trois quarts des répondants considèrent que ces évolutions ont profondément ou beaucoup transformé leur métier (figure n° 2 gauche).

Figure n° 2 : Impact des évolutions institutionnelles des dix dernières années sur le métier de directeur des RH

Pourcentages des réponses à la question « Les évolutions institutionnelles de ces dernières années ont-elles transformé votre métier ? »



Pourcentage de réponses à la question « Quelles évolutions institutionnelles de ces dix dernières années ont le plus modifié votre métier ? » (plusieurs réponses possibles)



Source : mission à partir des données du questionnaire complété par les universités

Interrogés sur celles de ces évolutions qui ont le plus modifié leur métier, les directeurs de RH identifient la LPR, à près de 90 %, devant la LTFP et les RCE (figure n° 2 droite, plusieurs réponses étaient possibles). Parmi les autres évolutions qui ont le plus modifié leur métier et qu'ils avaient la possibilité de préciser dans une zone libre du questionnaire, les directeurs des RH indiquent notamment le déploiement du télétravail et la prise en compte des responsabilités sociétales (égalité femmes-hommes, label HRS4R), lutte contre les discriminations, etc.).

1.1.2. L'autre moteur du changement : les nouvelles attentes sociétales

Pour déterminante qu'ait été la dynamique législative dans la transformation des fonctions RH ces dernières années, elle n'est cependant pas la seule à avoir poussé les établissements à reconfigurer l'organisation et la place de leur DRH et, plus largement, à accorder une place croissante aux questions de RH. Les universités s'engagent en effet de plus en plus à prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans le cadre de ce que l'on nomme RSU (responsabilité sociétale des universités), à l'instar de ce que font les entreprises depuis plusieurs décennies au travers de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). La plupart des universités intègrent aujourd'hui cette RSU, définie par exemple par l'université des Antilles, qui a précisément mis en place une vice-présidence déléguée à la RSU, comme les « préoccupations culturelles, socio-économiques et environnementales [des universités] dans leurs activités et leurs relations avec le monde du travail, les collectivités territoriales et les autres composantes de la société, (...) approche où

l'université se pense elle-même en tant qu'entité responsable, au sein d'un ensemble plus large et interdépendant »⁷.

De nombreuses thématiques abordées dans le cadre de la RSU relèvent des fonctions RH dans les universités, comme les actions en faveur de l'égalité femmes-hommes, la lutte contre les violences sexuelles et sexistes, la qualité de vie au travail (QVT) ou l'accompagnement des personnels et étudiants en situation de handicap. Certaines de ces thématiques conduisent les DRH à travailler avec d'autres directions dans le cadre d'une stratégie d'établissement.

De plus, toujours dans le cadre des évolutions sociétales que les universités doivent prendre en compte, le rapport différent des nouvelles générations au travail a souvent été évoqué par les interlocuteurs de la mission. Il peut prendre des formes multiples :

- une quête de sens qui devient l'un des critères déterminants pour accepter ou non un emploi ;
- la moindre appétence à n'avoir qu'une seule carrière au sein de la même structure, qui peut les éloigner de la recherche d'un emploi stable dans la fonction publique et les conduit à privilégier les emplois contractuels ;
- une distanciation par rapport au travail, qui se manifeste par la recherche d'un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ;
- le recours au télétravail, amplifié par la crise sanitaire de la Covid-19 ;
- la recherche d'un épanouissement dans le travail, qui passe par des perspectives de carrière et le développement de compétences tout au long de la vie.

Ajoutées à un marché du travail dynamique, dans lequel le secteur public peine à recruter, ces transformations du rapport au travail et cette sensibilité nouvelle aux enjeux sociétaux ont ainsi été l'un des moteurs des changements dans la gestion des ressources humaines dans les universités, à côté des réformes législatives évoquées précédemment.

Ces évolutions structurelles ont poussé à une transformation des fonctions RH des établissements d'autant plus rapide et nécessaire que ces derniers devaient, par ailleurs, faire face à un accroissement significatif de leurs effectifs étudiants.

1.1.3. Des effectifs BIATSS qui croissent moins vite que le nombre d'étudiants

Signe du dynamisme de l'enseignement supérieur, le nombre d'étudiants a augmenté fortement depuis une dizaine d'années⁸. En regard, les effectifs des personnels enseignants et des personnels BIATSS⁹ et contractuels) dans l'enseignement supérieur ont progressé moins rapidement.

Ainsi, entre 2015 et 2021, le nombre total d'étudiants en France dans les seules universités a augmenté de 11,8 %, passant de 1,47 millions à 1,64 millions¹⁰. Sur la même période, toujours dans les seules universités, le nombre de personnels BIATSS (titulaires et contractuels) est passé de 74 639 à 80 699 (+ 8,2 %), celui des enseignants (titulaires et contractuels, hors vacataires) de 75 310 à 77 793 (+ 3,3 %)¹¹, augmentations nettement moins fortes que celle des étudiants.

Ce dynamisme de la démographie universitaire a mécaniquement des conséquences sur les fonctions RH, notamment sur l'activité des agents en lien avec la GRH, aussi bien dans les DRH que dans les composantes : l'augmentation du nombre d'heures d'enseignement consécutive à celle du nombre d'étudiants se traduit,

⁷ <https://rsu.univ-antilles.fr/>

⁸ Voir par exemple : SIES, Note flash n° 20. Nouvelle hausse sensible des effectifs inscrits dans l'enseignement supérieur en 2021-2022, juillet 2022.

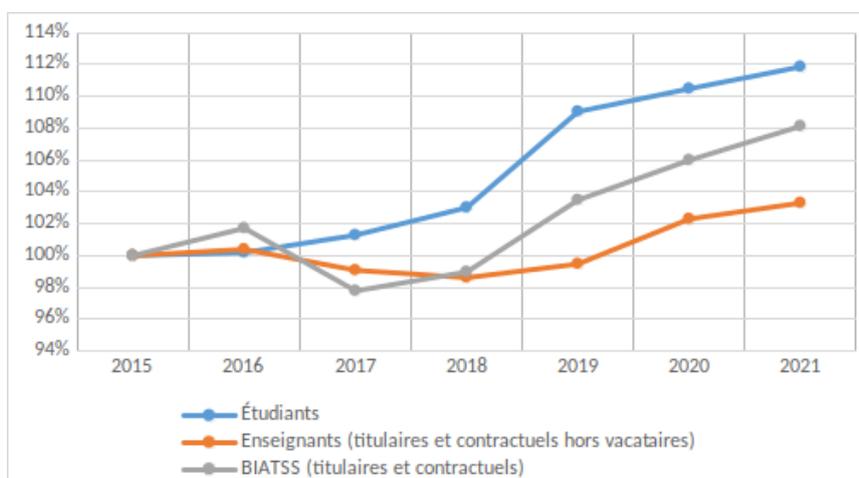
⁹ Personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé.

¹⁰ Données issues de : *Statistiques sur les effectifs d'étudiants inscrits par établissement public sous tutelle du ministère en charge de l'Enseignement supérieur*, Open data MESR.

¹¹ Données issues de : *Effectifs des personnels non enseignants en fonction dans les établissements sous tutelle du ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la Recherche, Les enseignants titulaires dans les établissements publics de l'enseignement supérieur et Les enseignants non permanents des établissements publics de l'enseignement supérieur*, Open data MESR.

par exemple, par la progression du nombre de vacataires (et donc de recrutements et d'opérations de gestion supplémentaires) ou du volume d'heures complémentaires à gérer.

Figure n° 3 : Évolution du nombre d'étudiants et des effectifs des personnels dans les universités sur la période 2015-2021 (base 100 en 2015)



Source : mission à partir des jeux de données Effectifs des personnels non enseignants en fonction dans les établissements sous tutelle du ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche, Statistiques sur les effectifs d'étudiants inscrits par établissement public sous tutelle du ministère en charge de l'enseignement supérieur, Les enseignants titulaires dans les établissements publics de l'enseignement supérieur et Les enseignants non permanents des établissements publics de l'enseignement supérieur », *Open data MESR. Pour les effectifs étudiants, seules les inscriptions principales (hors doubles inscriptions CPGE) sont prises en compte.*

1.1.4. Évolution du profil des agents affectés aux fonctions RH dans les universités

Les agents BIATSS affectés aux fonctions RH appartiennent soit à la filière administrative (AENES¹²), soit à la filière ITRF¹³. Dans ce dernier cas, ils relèvent de la branche d'activité professionnelle « gestion et pilotage » (BAP J)¹⁴. Les bases de données ministérielles donnent accès aux effectifs globaux des filières, mais ne permettent pas de connaître l'affectation des agents dans les services. Il n'est donc pas possible, à partir de ces bases, de connaître les parts des AENES et des ITRF chargés de fonctions RH des établissements.

Cependant, sur la période 2015-2021, la BAP J est celle dont les effectifs ont connu la croissance la plus forte parmi les BAP de l'ITRF avec plus de 30 % d'augmentation¹⁵, quand les autres BAP augmentaient de 4,8 % en moyenne¹⁶ (figure n° 4). L'augmentation de ce pourcentage ne correspond cependant pas à une croissance corollaire des effectifs, car durant cette période les universités ont recruté des ITRF de BAP J sur une partie des supports jusqu'alors occupés par les personnels AENES. D'une manière globale, sur la période 2015-2021, les effectifs des AENES dans les universités ont diminué de 17 % (figures n° 4 et n° 5).

Comme déjà indiqué, il est difficile de quantifier la part de ces évolutions liée à des recrutements supplémentaires spécifiquement dans les fonctions RH. Cependant, les directeurs des RH ont confirmé que leurs services avaient participé à la croissance globale des effectifs de BAP J, y compris sur des supports vacants à la suite de départs d'AENES.

¹² Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur.

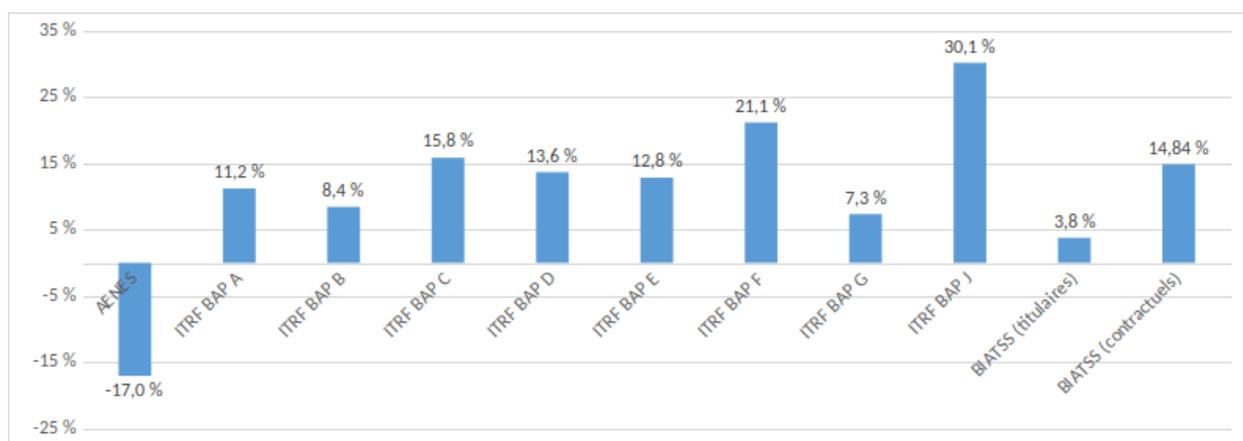
¹³ Personnels ingénieurs, techniques, de recherche et de formation.

¹⁴ Les différentes BAP sont : BAP A (sciences du vivant, de la Terre et de l'environnement), BAP B (sciences chimiques et sciences des matériaux), BAP C (sciences de l'ingénieur et instrumentation scientifique), BAP D (sciences humaines et sociales), BAP E (informatique, statistiques et calcul scientifique), BAP F (culture, communication, production et diffusion des savoirs), BAP G (patrimoine immobilier, logistique, restauration et prévention) et BAP J (gestion et pilotage).

¹⁵ Sur la période 2015-2021, les effectifs de la BAP J ont été en constante augmentation. Ils ont en moyenne augmenté de 3,8 % chaque année (valeur la plus basse : 1,8 % ; valeur la plus haute 5,9 %).

¹⁶ Les effectifs de la BAP « non renseignée » sont restés stables sur la période 2015-2020 et ont chuté de 70 % entre 2020 et 2021.

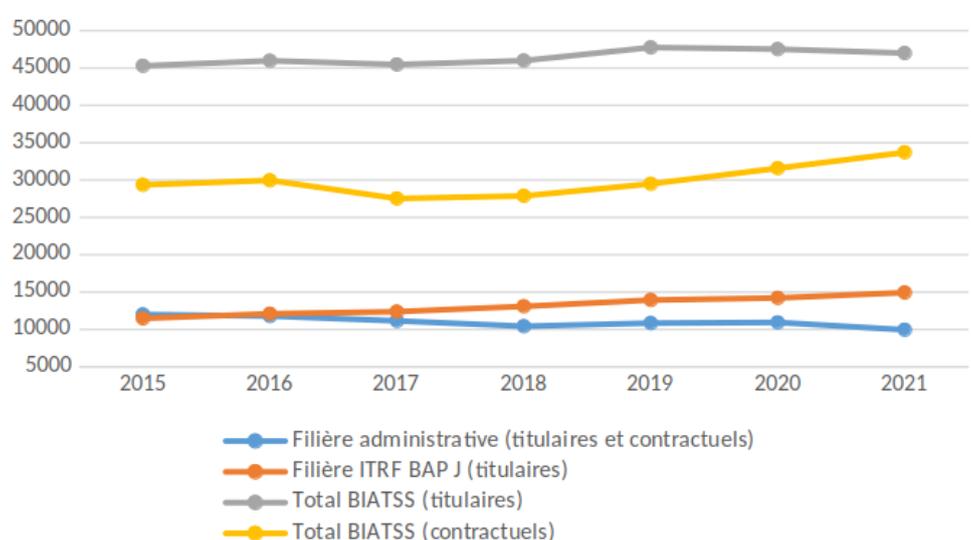
Figure n° 4 : Pourcentages d'évolution des effectifs des personnels BIATSS ITRF des différentes BAP sur la période 2015-2021 dans les universités



Source : mission à partie du jeu de données Effectifs des personnels non enseignants en fonction dans les établissements sous tutelle du ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche, Open data MESR ; date de production des données : décembre 2022

Sur la période 2015-2021, le nombre de personnels BIATSS contractuels dans les seules universités a augmenté de 14,8 % (contre 8,2 % pour l'ensemble des personnels BIATSS, voir supra). En 2015, les personnels BIATSS contractuels représentaient 39,3 % du total des BIATSS. En 2021, la part des contractuels parmi les personnels BIATSS a augmenté de 2,5 points, ils représentent désormais près de 42 % des personnels administratifs et techniques des universités (figure n° 5).

Figure n° 5 : Variation des effectifs des personnels BIATSS, dont personnels de la filière administrative et de la BAP J de la filière ITRF, sur la période 2015-2021 dans les universités



Source : mission à partir du jeu de données Effectifs des personnels non enseignants en fonction dans les établissements sous tutelle du ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche, Open data MESR ; date de production des données : décembre 2022

1.2. L'adaptation des DRH à leur nouvel environnement

Sous la double impulsion des attentes sociétales et des réformes réglementaires ou législatives, et dans un contexte haussier de démographie étudiante, les DRH ont transformé leur organisation et les établissements ont fait des sujets RH une priorité de leur politique d'établissement. Le rapport présente cette nouvelle structuration des DRH puis propose une cartographie des personnels chargés des fonctions RH, telle qu'elle se dessine à partir des réponses au questionnaire ou aux questions posées lors des entretiens.

1.2.1. Une nouvelle structuration des DRH

L'émergence de nouvelles responsabilités et de nouvelles priorités dans le domaine des ressources humaines a conduit les établissements à développer et à restructurer leur ancien « service des ressources humaines », dont l'activité principale était centrée sur la gestion et la paie des personnels. Dès 2007, afin d'assurer au mieux l'autonomie de gestion conférée par la LRU, le pilotage central des universités, y compris la part qui revenait aux DRH, a été renforcé¹⁷. Il s'est agi d'abord de maîtriser la gestion et le pilotage des emplois et de la masse salariale, généralement confiés aux DRH.

Dans un second temps les DRH ont diversifié leurs missions à la faveur des évolutions législatives et sociétales évoquées précédemment.

Ainsi, en réponse au questionnaire, les trois quarts des universités ont affirmé avoir réorganisé leur DRH à la suite des évolutions de ces quinze dernières années. Le questionnaire les invitait à indiquer la dynamique des principales transformations qu'elles avaient engagées. La mission les a regroupées sous trois items majeurs, récurrents sans être systématiques dans les réponses apportées :

- une réorganisation profonde des DRH, caractérisée par :
 - un renforcement du pôle de gestion des carrières et de paie avec création de services dédiés à la gestion des contractuels, voire des vacataires,
 - une intégration des services de gestion BIATSS et enseignants / enseignants-chercheurs au sein d'une même direction,
 - la création de nouveaux pôles : pilotage de la masse salariale, gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC), qualité de vie au travail (QVT), etc.
- une montée en compétences des agents et une diversification des métiers (coaching, accompagnement collectif et individuel des agents, ingénierie de formation, conduite du changement, etc.) ;
- un rehaussement de la fonction RH au niveau politique et administratif, avec notamment la création fréquente des fonctions de vice-président RH, assurées généralement par un enseignant-chercheur, et celle de directeur général des services adjoint sur le champ des fonctions RH (voir infra).

Au-delà des dynamiques individuelles et afin de caractériser la situation actuelle, la mission a cherché à identifier les points communs dans la structuration actuelle des DRH. Elle s'est appuyée pour cela sur l'analyse des organigrammes des DRH des établissements visités afin de compléter les informations recueillies par le questionnaire et lors des entretiens.

La plupart des DRH sont structurées en grands pôles, principalement trois, qui permettent de distinguer clairement les activités de gestion de celles d'accompagnement ou de pilotage :

- un pôle chargé de la gestion administrative et financière, héritier des anciens services des personnels. Il assure les activités classiques de gestion des carrières des personnels et de paie ; il est souvent structuré en plusieurs sections, les interlocuteurs de la mission soulignant l'importance qu'ils accordent à ce que ces sections ne travaillent pas en silos. Ce pôle est celui qui compte le plus d'agents (les 2/3, voire plus, du total des agents de la DRH), sur lesquels repose une responsabilité lourde en termes de sécurisation des activités de gestion ou de réactivité dans des calendriers souvent très contraints. Il doit gérer un nombre important de statuts et de catégories d'agents, parfois propres aux universités, qui plus est en croissance régulière (voir encadré n° 1) ;
- un pôle chargé de l'accompagnement des personnels, accompagnement souvent qualifié de « *personnel et collectif* ». Ce pôle est chargé des questions relatives à la formation des personnels, à l'accompagnement des parcours (mobilité), à l'égalité, à la qualité de vie au travail, au handicap,

¹⁷ Voir Sophie Julien et Françoise Le Fichant (2021), « Les ressources humaines. Vers l'affirmation d'une politique des ressources humaines à l'université ? », dans Frédéric Forest (éd.), *Les universités en France. Nouvelle édition entièrement refondue, augmentée et mise à jour*, Rouen, PURH, p. 379.

à l'action sociale et culturelle. Ce pôle compte nettement moins d'agents que le pôle gestion administrative et financière : chaque question est suivie par un ou deux agents, recrutés spécifiquement pour son expertise sur le domaine. L'émergence de ce pôle traduit celle de nouvelles priorités pour les DRH ; une université signale la création par exemple d'une plateforme de signalement des violences sexuelles et sexistes (VSS) et donc d'un poste RH dédié ; une autre déclare que l'accompagnement individuel des agents sur les sujets de carrière est davantage mis en avant car il a fait l'objet d'une demande forte des personnels et que le recrutement d'un agent sur des fonctions de conseil en évolution professionnelle a permis de répondre à ces attentes ;

- un pôle chargé du pilotage au sens large, dont le rôle est « *d'apporter des éléments d'appui à la décision et d'assurer la qualité des données* », pour reprendre l'expression d'un interlocuteur de la mission. Ce pôle est souvent chargé du pilotage des emplois et de la masse salariale, considéré par beaucoup d'établissements comme indispensable depuis le passage aux RCE. C'est à ce pôle que sont parfois rattachés les agents chargés du SIRH et du contrôle interne. Ce pôle compte relativement peu d'agents, chacun expert dans sa branche respective.

Il n'y a pas de règle commune au rattachement de certaines activités à l'un ou à l'autre de ces pôles. C'est ainsi que les agents dédiés à la GPEEC, une mission très attendue par beaucoup de présidences d'université, sont parfois dans le pôle accompagnement, parfois dans celui du pilotage, sans que cela préjuge de la portée stratégique qui lui est accordée. C'est également le cas des services dédiés aux recrutements, eux aussi jugés stratégiques, qui peuvent être rattachés au pôle accompagnement ou au pôle pilotage, voire constituer un service autonome.

Encadré n° 1 : Une multiplicité croissante de catégories aux conséquences inévitables sur l'activité des DRH

Le nombre important de catégories, y compris celles qui apparaissent après une réforme, est désigné par les DRH comme une caractéristique du mouvement général de ces dernières années. Les personnels RH ont souligné que la gestion des nombreuses catégories de personnels, dont certaines deviennent des quasi-statuts¹⁸, exige un traitement et un temps de travail conséquent, alors même qu'ils ne concernent que peu de personnes. Dans tous les cas, le lien est fait entre cette complexité accrue des situations réglementaires et la difficulté que ces mêmes DRH ont pu rencontrer pour conserver leurs agents.

Les universités gèrent depuis longtemps des personnels de statuts très divers, que l'on peut diviser en deux grandes catégories : les personnels enseignants et enseignants-chercheurs, d'une part, et les personnels BIATSS, d'autre part. Dans chacune de ces catégories, la diversité des situations d'emploi est telle que l'un des interlocuteurs de la mission avance que les universités sont sans doute les établissements publics qui accueillent le plus de personnels aux statuts différents et donc, d'un point de vue RH, les plus complexes à gérer :

– les enseignants et les enseignants-chercheurs se partagent, parmi les titulaires, entre professeurs des universités (PU), maîtres de conférences (MCF), PU-praticiens hospitaliers (PH), MCU-PH, professeurs du premier ou du second degré (PRAG, PRCE, professeurs de lycée professionnels - PLP, et professeurs des écoles - PE) affectés dans les universités et, parmi les contractuels, professeurs associés à mi-temps ou temps plein (PAST), doctorants contractuels (avec ou sans mission particulière), attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER), enseignants associés, professeurs invités, lecteurs et maîtres de langues, contractuels sur emplois du second degré, contractuels postdoctoraux et, depuis peu, enseignants-chercheurs sur chaires de professeur junior, sans oublier les enseignants vacataires (chargés d'enseignement vacataires et agents temporaires vacataires) et les différentes catégories de chercheurs des organismes nationaux de recherche que gèrent occasionnellement les universités (émission d'ordres de mission, par exemple) ;

– les personnels BIATSS se partagent entre quatre filières distinctes : administrative, bibliothèques, ITRF, sociale et santé. Chaque filière englobe trois catégories de fonctionnaires (A, B et C), parfois plusieurs corps (cinq pour les ITRF, qui sont également répartis en huit branches d'activité professionnelles pour près de 250 métiers) et toutes les filières sont interministérielles : les filières ITRF, administrative, sociale et santé sont partagées entre le MENJ et le MESR, la filière bibliothèques concerne également le ministère de la culture.

¹⁸ On parle de « quasi-statut » pour des personnels en CDI, avec des règles communes de recrutement, d'évolution professionnelle et de mobilité régies par des décrets propres à chaque fonction publique : <https://infos.emploipublic.fr/article/contractuels-qui-est-ce-qu-un-cdi-dans-la-fonction-publique-eea-4628>

L'augmentation de la part des contractuels parmi les personnels BIATSS, déjà évoquée, n'est pas uniquement conjoncturelle, liée notamment à des difficultés de recrutement (voir infra), elle a également des raisons structurelles : les financements sur appels à projets permettent de recruter uniquement des contractuels, avec pour effet que non seulement le nombre de contractuels augmente, mais également la diversité de leur statut. Les contrats de droit privé et de droit public se côtoient, au gré des possibilités ouvertes par les évolutions législatives. Cette augmentation de la diversité des statuts des contractuels vaut aussi pour les enseignants-chercheurs (contractuels LRU, CPJ, CDI de mission scientifique par exemple).

Cette multiplicité de situations d'emploi a des conséquences sur le fonctionnement des services RH et, plus globalement, sur le fonctionnement des établissements, pour trois raisons principales :

- les règles de gestion sont très différentes d'une catégorie à l'autre, d'un statut à l'autre, aussi bien chez les personnels BIATSS que chez les enseignants et enseignants-chercheurs, ce qui nécessite de la part des personnels des services RH, au niveau central et dans les composantes, une expertise importante qui doit être actualisée régulièrement pour prendre en compte l'évolution de la réglementation ;

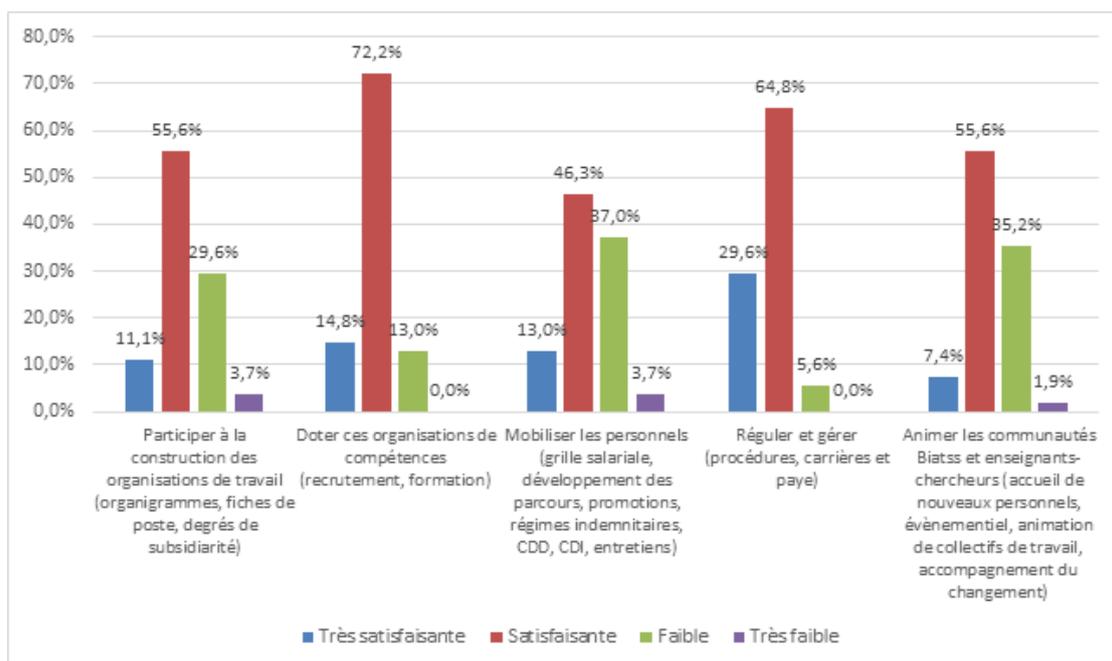
- des personnels de statuts et de contrats différents se côtoient, avec parfois les mêmes missions : fonctionnaires et contractuels parmi les BIATSS, enseignants-chercheurs, PRAG / PRCE, chercheurs, contractuels parmi le personnel enseignant et de recherche ;

- les fusions et les regroupements d'établissements opérés récemment ont conduit à ce que des personnels sous même statut, mais bénéficiant de régimes différents, appartiennent au même établissement (université fusionnée, EPE, Grand établissement). Ces évolutions structurelles poussent les universités à une convergence, notamment en termes de régime indemnitaire (voir supra).

Dans son questionnaire, la mission a interrogé les directeurs des RH sur la capacité d'action de leurs services dans différents champs relevant de ces trois pôles (figure n° 6). Pour la plupart d'entre elles, les DRH déclarent parvenir à assurer de façon satisfaisante leurs missions.

C'est dans le pôle gestion administrative et financière (« gérer et réguler ») que la satisfaction des besoins est la plus complète (95 % des répondants se disent satisfaits ou très satisfaits du service rendu). Dans les deux secteurs les plus récents (accompagnement individuel des personnels et animation des collectifs de personnels) le degré de satisfaction est le plus bas, même s'il demeure supérieur à 60 %. Ces résultats sont en partie corrélés au nombre d'ETP dans les différents pôles constitutifs des DRH, le pôle dédié à la gestion et à la paie demeurant le mieux doté.

Figure n° 6 : Réponses des directeurs des RH à la question « Dans les domaines suivants, comment jugez-vous la capacité d'action de vos services ? »

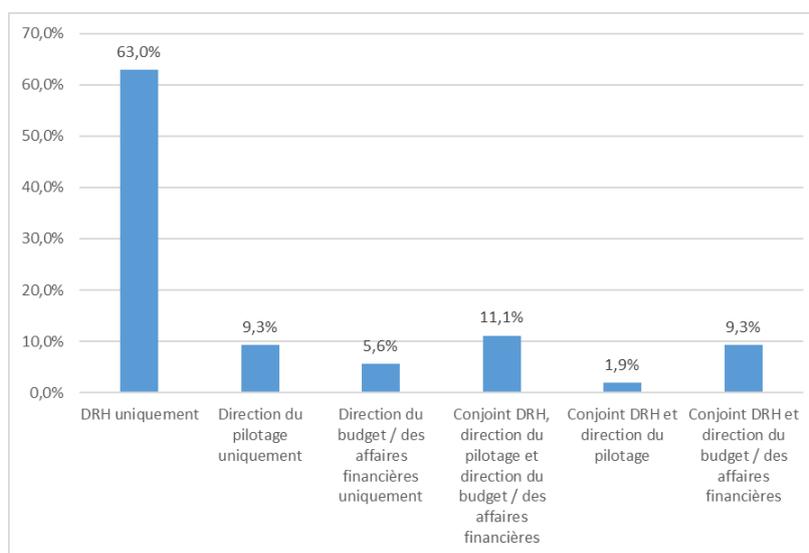


Source : mission à partir des données du questionnaire complété par les universités

Dans la partie libre du questionnaire, les directeurs de RH reconnaissent l'importance de tous les champs et se disent attentifs à répondre à tous les besoins RH émergents, notamment ceux qui relèvent de l'accompagnement individuel ou collectif des agents. Cependant, certains voudraient pouvoir y consacrer le temps et les moyens nécessaires. Les DRH disent occuper une grande partie de leur temps à « *prioriser les urgences* » et « *à faire face à des procédures chronophages* », telles les multiples phases de recrutement qui mobilisent des agents tout au long de l'année, de la préparation de la campagne jusqu'à l'accueil et l'installation des nouveaux arrivants.

Les DRH sont également en relations étroites avec les autres fonctions support de l'établissement (notamment direction des affaires juridiques et institutionnelles, agence comptable, direction des systèmes d'information). Elles ont des interactions particulièrement fortes avec la direction des affaires financières, avec laquelle elle collabore dans un quart des cas pour la gestion de la masse salariale, comme l'indique la figure ci-dessous établie à partir des réponses au questionnaire (figure n° 7).

Figure n° 7 : Place de la DRH dans le pilotage de la masse salariale



Source : mission à partir des données du questionnaire complété par les universités

1.2.2. Un partage des fonctions RH entre les DRH et les composantes hérité de l'histoire universitaire et encore inégalement formalisé

Si le pilotage d'ensemble de la gestion des ressources humaines est toujours porté par une direction dédiée (DRH), les universités se caractérisent par une déconcentration d'une partie de la gestion des personnels dans les composantes de formation et de recherche et unités de recherche. En effet, la nature déconcentrée du fonctionnement universitaire, avec un rôle essentiel et historique des composantes au sens large (facultés, unités de formation et de recherche - UFR, institut universitaire de technologie - IUT, écoles internes, unités de recherche, fondations) se traduit aussi par une gestion partielle et un accompagnement des personnels au plus près de leur lieu d'activité. Toutefois, la répartition des charges entre le niveau central et les échelons déconcentrés varie fortement d'une université à l'autre, en fonction de la taille et de l'histoire des établissements. Leurs pratiques en matière de subsidiarité peuvent en conséquence être très différentes d'une université à l'autre.

Cartographie de la structure d'emploi des personnels chargés de RH, dans les DRH et hors DRH

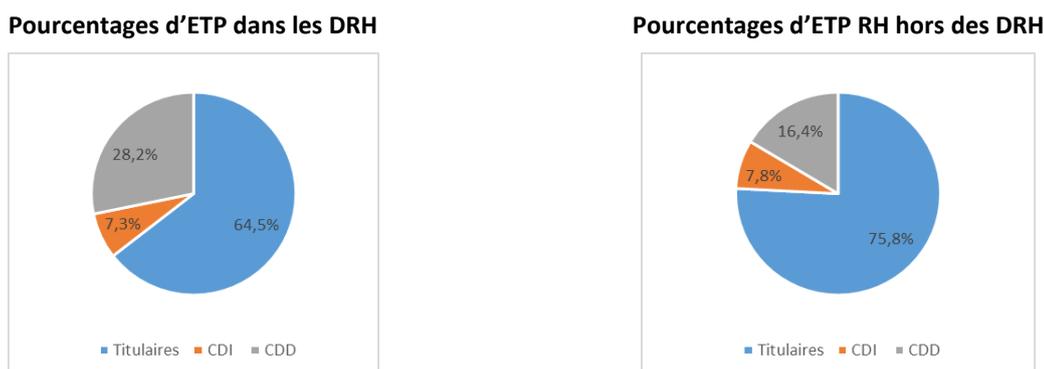
La mission s'est attachée à cartographier, à partir des réponses au questionnaire, la structure d'emploi des personnels chargés de RH, qu'ils soient dans les DRH ou hors DRH. En ETP, dans les 54 universités ayant répondu au questionnaire, 27 % de ces agents travaillent hors DRH et 73 % à la DRH (figure n° 8). Dans les composantes, 24 % sont des contractuels, valeur notablement inférieure au pourcentage moyens de BIATSS dans l'ensemble des universités (près de 42 %, voir infra et figure n° 5).

Figure n° 8 : Nombre d’ETP affectés aux fonctions RH dans les DRH et en dehors des DRH (cumulé sur l’ensemble des universités ayant répondu au questionnaire) et répartition entre les différents statuts dans les DRH et en dehors de DRH



Source : mission à partir des données du questionnaire complété par les universités

Figure n° 9 : Distribution des statuts (en nombre d’ETP et en %) dans les DRH et hors des DRH (cumulé sur l’ensemble des universités ayant répondu au questionnaire)



Source : mission à partir des données du questionnaire complété par les universités

Au niveau central, dans les DRH des universités qui ont répondu au questionnaire, l’analyse de la structure d’emploi selon les catégories (catégories A, B et C) et les statuts (titulaires ou contractuels) apporte deux informations notables¹⁹ (figures n° 9 et n° 10) :

- les DRH comptent en majorité des personnels de catégorie B (en moyenne 40 % des effectifs²⁰). Les personnels de catégories A et C sont représentés à quasi-égalité (respectivement 31 % et 29 % des effectifs, en moyenne²¹). Les personnels de catégorie C constituent donc encore près du tiers des personnels des DRH alors que l’évolution générale des métiers des ressources humaines requiert de plus en plus une technicité et une polyvalence plutôt attendues dans les catégories A et B, comme l’ont fréquemment indiqué à la mission les directeurs des RH ;
- le poids des contractuels dans les DRH reste élevé : 26,8 % des agents de catégorie A, 35,6 % des catégories B et 40,3 % des catégories C sont contractuels. La moyenne d’ensemble des contractuels des DRH est de près de 35,1 %, une valeur élevée, mais cependant légèrement

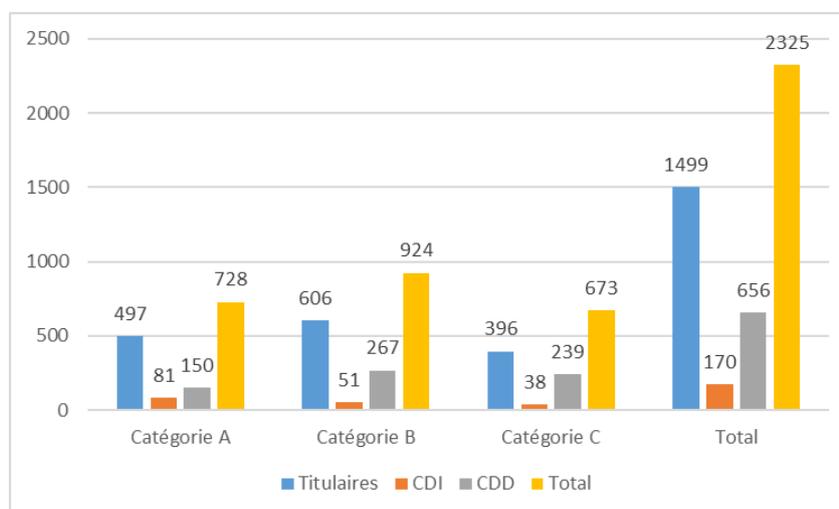
¹⁹ Le questionnaire ne demandait pas aux universités d’indiquer la distribution par catégories (A, B, C) des agents chargés de fonctions RH dans les composantes.

²⁰ Ce pourcentage varie de 17 % à 72 % dans les universités qui déclarent plus de 5 ETP dans les effectifs de leur DRH.

²¹ Ce pourcentage varie de 10 % à 50 % pour les personnels de catégorie A et de 0 % à 69 % pour les personnels de catégorie C dans les universités qui déclarent plus de 5 ETP dans les effectifs de leur DRH.

inférieure à la moyenne nationale des contractuels des personnels administratifs de l'enseignement supérieur qui s'élève à 42 % (voir infra et figure n° 5).

Figure n° 10 : Nombre d'ETP pour chaque catégorie de personnels dans les DRH (cumulé sur l'ensemble des universités ayant répondu au questionnaire)



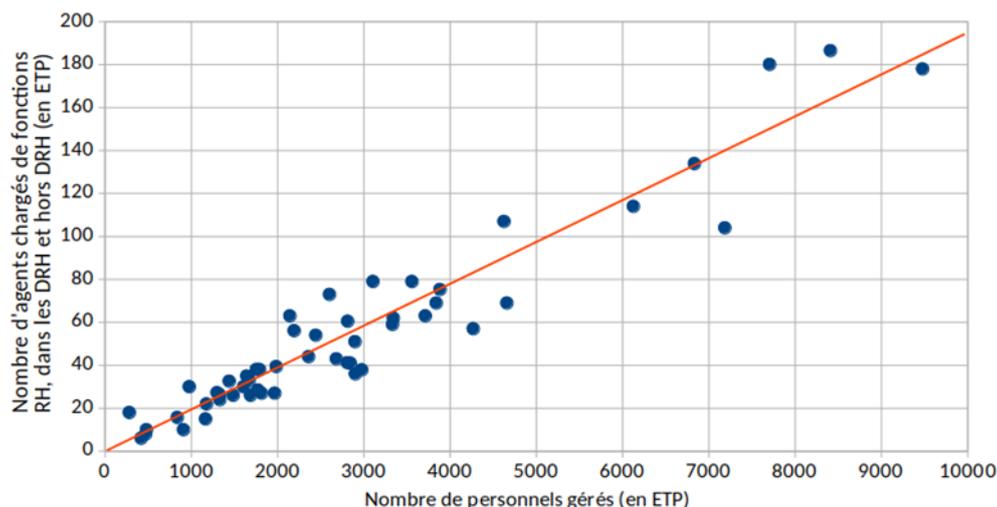
Source : mission à partir des données du questionnaire complété par les universités

Les données issues du questionnaire permettent également de comparer le nombre d'agents (en ETP) chargés de fonctions RH (dans les DRH et hors DRH) au nombre total de personnels dans les établissements (figure n° 11 dans laquelle chaque point représente une université). Il apparaît que, globalement, le nombre d'agents chargé de fonctions RH est proportionnel au nombre de personnels²² et qu'en moyenne chaque agent RH gère une cinquantaine de personnes de son université (voir droite de tendance²³ sur la figure n° 11), modulo des variations ponctuelles qui peuvent être importantes, du simple au double à effectifs comparables.

²² Ce que corrobore une analyse plus détaillée sur le lien entre taille des établissements, catégories d'emploi et nombre d'agents dans les DRH menée à partir des réponses au questionnaire (voir annexe 4, section 4.1 « Les personnels affectés aux fonctions RH et leur répartition »).

²³ La pente de la droite de tendance portée sur le graphe est égale à la moyenne, pour l'ensemble des universités ayant répondu au questionnaire, du ratio « nombre d'agents chargés de fonctions RH » sur « nombre total de personnels ».

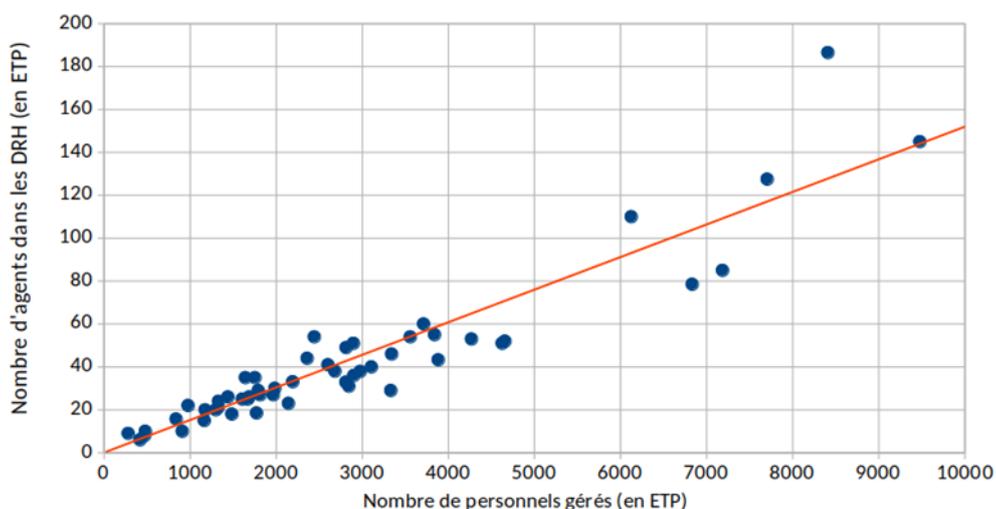
Figure n° 11 : Nombre d'ETP affectés aux fonctions RH de l'établissement rapporté au nombre de personnels à gérer (en ETP) dans les universités ayant répondu au questionnaire²⁴



Source : mission à partir des données du questionnaire complété par les universités

On peut également mettre en regard le nombre d'agents (en ETP) uniquement dans les DRH et le nombre total de personnels dans les établissements (figure n° 12 dans laquelle chaque point représente une université). Il apparaît que, globalement, le nombre d'agents dans les DRH est proportionnel au nombre de personnels et qu'en moyenne chaque agent des DRH gère environ 65 personnes de son université (voir droite de tendance sur la figure n° 12), là encore modulo des variations ponctuelles.

Figure n° 12 : Nombre d'ETP affectés dans la DRH de l'établissement rapporté au nombre de personnels à gérer (en ETP) dans les universités ayant répondu au questionnaire

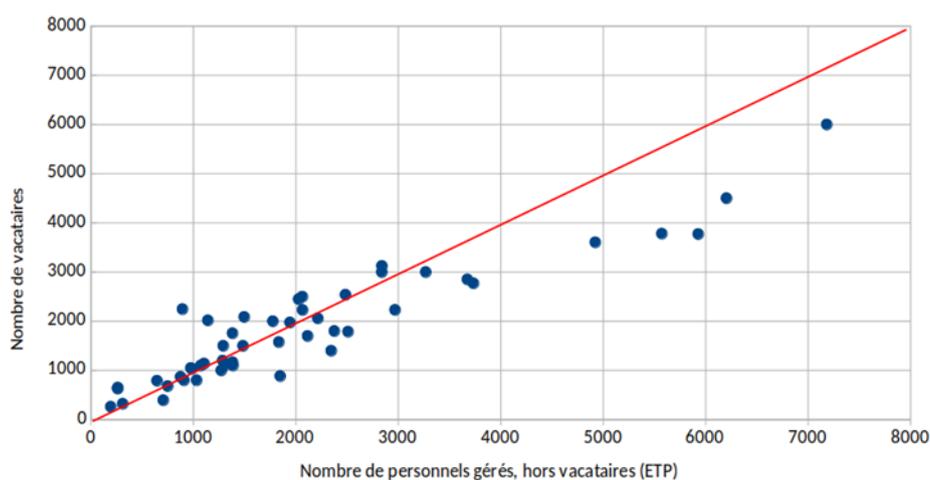


Source : mission à partir des données du questionnaire complété par les universités

Par ailleurs, les DRH doivent gérer en moyenne autant de vacataires que de titulaires ou de contractuels réunis, notamment celles des universités qui comptent le moins de personnels (figure n° 13), ce qui donne la mesure du nombre de contrats, souvent de court terme, et de paies à réaliser.

²⁴ Le nombre de personnels à gérer est défini comme le nombre total des salariés déclaré par les universités (BIATSS et personnels enseignants), le nombre de vacataires étant pondéré d'un coefficient 1/3 car leur gestion est limitée à celle des heures d'enseignement. Ce graphe a été élaboré dans le cadre d'une autre mission de l'IGÉSR à partir des données du questionnaire de la présente mission. Un établissement ayant déclaré un nombre d'agents chargés de fonctions RH inférieur à 5 pour près de 3 000 personnels gérés ne figure pas sur ce graphe.

Figure n° 13 : Nombre de vacataires rapporté au nombre de personnels (en ETP) dans les universités ayant répondu au questionnaire²⁵



Source : mission à partir des données du questionnaire complété par les universités

GRH de proximité et recrutements dans les composantes

Non seulement le partage des activités RH entre niveau central et composantes varie d'une université à l'autre mais, au sein d'une même université, ce partage peut être différent d'une composante à l'autre. Ainsi les composantes santé ont historiquement une gestion RH propre, dans laquelle le niveau central de l'établissement est faiblement impliqué. De même, les IUT comme les INSPÉ (Instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation) ont souvent un fonctionnement différent de celui des autres composantes de leur établissement de rattachement et bénéficient d'une plus grande autonomie en matière RH. La mission n'a pas exploré spécifiquement ces singularités statutaires ou historiques.

Dans les composantes plus classiques (facultés, UFR), comme dans les unités mixtes de recherche (UMR) et les unités de recherche (UR), la gestion des ressources humaines est une activité diffuse qui ne repose pas toujours sur des personnels qui lui sont entièrement dédiés. En premier lieu, les directeurs d'UFR, les doyens de faculté, les directeurs d'UMR ou d'UR, tout comme leur responsable administratif, sont particulièrement impliqués dans la gestion de leurs personnels. D'autres agents de la composante assurent, de leur côté, ce que l'on peut appeler une GRH de proximité. Comme la mission l'a constaté, ces agents BIATSS peuvent être, par leur fiche de poste, entièrement dédiés aux questions RH ; ils peuvent aussi assurer ces missions parmi d'autres fonctions, ce qui rend la fonction RH beaucoup plus diffuse que dans les DRH et difficilement quantifiable, comme les universités l'ont confirmé à la mission durant les entretiens.

Cette GRH de proximité comporte deux versants, l'un en gestion (gestion des services, des heures complémentaires, des vacances, des congés, etc.), l'autre en accompagnement de premier niveau, essentiellement comme relais d'informations descendantes ou ascendantes (aide au montage de dossiers d'avancement, informations sur les carrières). Ces tâches sont partagées entre les différents agents dédiés à la RH dans les composantes, le recrutement étant de la responsabilité des cadres de catégorie A, les autres actes de gestion étant plus largement partagés (voir encadré n° 2 ci-dessous). L'importance des GRH de proximité est confirmée par le fait que les universités multisites issues de fusion ou celles ayant des campus très dispersés ont souhaité créer un échelon supplémentaire, parfois appelé DRH de campus. Cet échelon assure essentiellement des missions de transmission d'information et de coordination, faisant ainsi la jonction entre la DRH et les composantes sur sites.

²⁵ Le nombre de personnels à gérer est défini comme le nombre total des salariés déclaré par les universités (BIATSS et personnels enseignants, titulaires et contractuels).

**Encadré n° 2 : Gestion RH de proximité à l'université Paris-Est Créteil (UPEC),
l'exemple de la faculté des sciences et technologie (FST)**

La FST accueille 4 000 étudiants, soit 10 % des effectifs de l'UPEC. La faculté héberge huit laboratoires de recherche et compte 175 enseignants permanents (enseignants-chercheurs et PRAG) et 250 vacataires (enseignants du secondaire, professionnels) auxquels s'ajoutent 75 BIATSS.

Trois personnels assurent une gestion RH de proximité à la FSH :

- la responsable administrative et financière (RAC), qui indique consacrer environ 70 % de son temps aux questions de gestion des ressources humaines. Une part importante de ce temps est dédiée au recrutement de personnels BIATSS « à cause d'un important turnover et du manque d'attractivité des métiers » ;
- une responsable (catégorie A), « référente RH » de la composante pour l'UPEC. Elle est chargée d'assurer la gestion de proximité, des enseignants, des enseignants-chercheurs et des BIATSS, titulaires ou contractuels, qu'il s'agisse d'opérations de gestion collective ou bien d'accompagnement des agents dans la constitution des dossiers individuels (promotions...). Elle est notamment chargée de décompter des heures complémentaires des enseignants, en veillant au respect des règles du référentiel d'activité, avant validation par le directeur de la FSH et transmission à la DRH ;
- une gestionnaire (catégorie C). Elle est chargée de la gestion des vacances : constitution des dossiers, demande de pièces manquantes, envoi des documents à la signature. Elle gère aussi les états liquidatifs. À l'origine, le poste avait un périmètre plus large (communication, tableaux de bord), mais l'agent n'a pas vraiment le temps, et surtout n'a pas été formée, pour assurer ces missions.

Au-delà de la gestion d'accompagnement au quotidien, les composantes jouent aussi un rôle dans le recrutement des personnels BIATSS qui leur sont affectés. C'est ainsi que le recrutement des agents de catégories B et C est souvent déconcentré dans les composantes, la DRH n'intervenant que dans les commissions de recrutement des agents de catégorie A. Dans tous les cas, la décision de recrutement de titulaires comme de contractuels demeure à l'échelon central, après échange avec la composante sur la nature ou le profil du poste, au travers des dialogues de gestion ou des commissions RH régulières associant composantes, DRH et présidence de l'établissement.

Les DRH interviennent également par des formations aux procédures de recrutement pour sensibiliser aux risques encourus, en particulier au risque de contentieux. Certaines DRH se sont aussi dotées de « chargés de recrutement » qui accompagnent, à la demande des services ou des composantes, toute la procédure de recrutement. Les DRH interviennent alors dans une logique d'offre de service et de pilotage global du recrutement.

Cette répartition entre centre et composantes est à la fois le produit d'une tradition des universités françaises, où les facultés ont longtemps été les structures portantes de l'enseignement supérieur et de la recherche, et d'une démarche pragmatique. Les composantes s'estiment en effet plus à même d'assurer une gestion et un accompagnement au plus près des agents qu'elles connaissent mieux et pour lesquels elles peuvent plus facilement collecter les informations. De plus, elles déchargent les DRH d'une partie du recrutement. À l'autre bout de la chaîne, la technicité des opérations de gestion administrative et de la paie autant que le besoin d'un pilotage global de la masse salariale sont tels qu'ils ont rendu le niveau central indispensable. Dans certaines universités de grande taille, avec des sites très dispersés, ont été mis en place des référents RH de campus rattachés aux composantes ; dans certains cas, ces référents de campus peuvent cependant relever des DRH elles-mêmes.

Pour autant, les DRH ne souhaitent pas laisser l'accompagnement individuel des agents aux seules composantes puisqu'elles ont très souvent mis en place, à l'échelle centrale, des pôles d'accompagnement à la carrière des personnels. C'est ainsi qu'à la question, « *Quels sont, selon vous, les principaux leviers pour accompagner la gestion de la diversité des carrières et des métiers (plusieurs réponses possibles) ?* », seuls 11 % des DRH répondent « *déconcentrer vers les composantes* ».

Une formalisation souhaitable de la répartition des activités, mais encore inégalement engagée

Aujourd'hui cependant, cette distribution des fonctions RH est questionnée, dans un souci d'efficacité et de sécurisation des activités RH. Cette organisation nécessite d'être attentif sur plusieurs points, en particulier le partage clair des tâches et une circulation de l'information efficace entre les différents niveaux. Les

établissements en sont d'ailleurs conscients et certaines DRH proposent aux personnels des webinaires d'information sur les questions d'actualité ou organisent régulièrement des réunions de proximité dans les départements et laboratoires afin d'informer les agents et de répondre à leurs interrogations. Pour autant, les auditions montrent que l'information ne circule pas toujours au mieux. Ainsi les DRH notent-elles la remontée souvent tardive de problèmes liées à des dysfonctionnements, notamment individuels. De leur côté, les directeurs de composantes et d'unités de recherche apprécieraient une réactivité accentuée de la DRH. Cela étant, chacune des parties se montre finalement plutôt compréhensive des difficultés de l'autre, la DRH étant souvent perçue par les directeurs de composantes comme en surcharge de travail permanente (ce dont témoignent des délais de traitement jugés trop longs), et les directeurs de composantes par la DRH comme étant de bonne volonté.

Par-delà ces sujets de communication, c'est surtout l'absence de formalisation des procédures qui peut conduire à une perte d'efficacité et à une insatisfaction des agents. On citera, par exemple, la transmission en bonne forme par les composantes des documents nécessaires à la rémunération des vacataires ou, à l'inverse, l'élaboration et la signature des contrats qui peuvent intervenir après le début des vacances, alors même que les composantes ont transmis en temps voulu les informations utiles.

Afin de pallier ces dysfonctionnements, plusieurs universités se sont engagées dans la formalisation du partage des activités RH entre niveau central et composantes. Dans l'une des universités visitées, cette subsidiarité est formalisée pour chaque composante et dépend de ses spécificités. Ainsi, un IUT a des responsabilités plus étendues que d'autres composantes, tout en s'appuyant sur l'expertise des services centraux pour des sujets complexes qui nécessitent un accompagnement ou un arbitrage.

Cette formalisation du partage des activités s'inscrit parfois dans une démarche plus ambitieuse de schéma directeur des RH (voir encadré n° 3), en lien avec le projet d'établissement. Dans les établissements rencontrés, la mission n'a cependant pas observé la mise en place du triptyque recueil de procédures / schéma directeur RH / contrat de service :

- le schéma directeur RH fixe l'organisation des services concernés et établit une feuille de route à suivre, en anticipant les besoins de compétences et de formation ; il permet notamment de fixer la répartition des tâches et des responsabilités entre le niveau central et les composantes et entre le niveau politique (VP RH) et le niveau administratif (DGSA RH et DRH) ;
- l'élaboration de procédures permet de formaliser, homogénéiser et sécuriser les actes de gestion administrative ;
- le contrat de service engage la DRH et les composantes sur le respect mutuel des procédures et des délais ainsi que sur la nature et la qualité des services apportés de part et d'autre.

À ce jour, très peu d'établissements ont rédigé de tels documents, même si plusieurs ont évoqué le souhait de le faire. Il s'agit de mettre par écrit non seulement les activités à répartir entre service central et composantes, mais aussi d'établir le calendrier des opérations RH, les procédures visant à la sécurisation des actes de gestion pour garantir la continuité de service, les étapes de l'agenda social, etc. Ces initiatives contribuent à mieux définir les responsabilités ; elles facilitent aussi une acculturation administrative des enseignants-chercheurs devenus responsables de composantes qui peuvent s'appuyer sur un cadre établi et des procédures validées. C'est un élément essentiel d'une démarche qualité appliquée aux processus RH. Elle implique également des audits réguliers (contrôle interne) permettant d'analyser les risques, de hiérarchiser les actions à entreprendre et de s'assurer de la bonne application des dispositifs et établir les diagnostics en cas de dysfonctionnements. Le retour des DRH auprès de la mission témoigne que le processus est encore inégalement engagé.

D'une manière générale, la combinaison entre un recueil de procédures, un schéma directeur et un contrat de service RH permet d'éviter les trois écueils qui font qu'une DRH fonctionne mal, selon les propos d'une directrice des RH entendue par la mission : le manque de formation des agents, des procédures insuffisamment formalisées et enfin, une DRH qui arrive trop tard dans le dispositif, lorsque font défaut le contrôle interne²⁶, la sécurisation des processus ou une veille juridique efficace.

²⁶ Seuls 20 établissements sur les 54 qui ont répondu au questionnaire indiquent avoir mis en place un contrôle interne, incluant une cartographie des risques et une mesure d'impact (voir annexe 4, section 5).

De tels documents sont particulièrement utiles dans des services confrontés à un *turnover* important car ils permettent une intégration plus rapide des nouveaux agents.

Encadré n° 3 : L'offre de service RH d'Aix-Marseille Université

La DRH d'Aix-Marseille Université (AMU) a rédigé et diffusé auprès des agents un document intitulé *Offre de service RH*. En une cinquantaine de diapositives sont présentés, outre l'organigramme détaillé de la direction, les divers schémas directeurs RH, pour la plupart en cours de construction : schéma directeur SIRH ; schéma directeur GPEEC, baptisé PROMETHEE (PROspective, MÉtier, Talents, Humains, Évolution des Emplois) destiné à favoriser la gestion anticipative des ressources humaines ; schéma directeur du handicap ; HSR4R pour la recherche ; plan égalité hommes-femmes.

Le document est complété par l'agenda social et les grandes étapes du calendrier des campagnes d'emploi ainsi que par le calendrier et les modalités des campagnes de promotions des agents BIATSS et enseignants-chercheurs.

Pour AMU, cette offre de service « a pour objet de recenser les process RH et les calendriers à destination des managers et des agents afin de leur permettre de s'y inscrire ». S'il ne constitue pas en pratique un recueil des procédures RH, ni un contrat de service avec des engagements bilatéraux entre la DRH et les composantes, ce document donne à voir l'amplitude des actions menées par la DRH et les fait ainsi connaître auprès de la communauté universitaire.

Cette acculturation requiert une formation adéquate des responsables de composantes aux questions RH. À cet égard, les formations obligatoires pour les directrices et directeurs d'UMR assurées par le CNRS ont été saluées par ceux qui les ont suivies. De son côté, l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF) a récemment mis en place des cycles de formation à destination des responsables de composantes (doyens de faculté ou directeurs d'UFR), qui gagneraient à être mieux connus de ce public.

Plus largement, les interlocuteurs de la mission ont rappelé que la connaissance et la maîtrise de l'environnement institutionnel des universités et de leurs contraintes globales de gestion méritaient d'être mieux partagées et comprises par toute la communauté, BIATSS comme enseignants-chercheurs ou enseignants. Cette acculturation administrative nécessite une formation qui éviterait que le niveau central et les composantes ne se renvoient mutuellement les responsabilités, ce qui conduirait à une gestion RH plus efficace et plus apaisée.

Une formation à ces enjeux des équipes présidentielles est une nécessité d'autant plus forte que la sensibilité nouvelle aux questions RH observée par la mission dans les équipes de direction doit être confortée et nourrie par de solides bases théoriques et pratiques. Une partie de ces formations pourrait être mutualisée par l'IH2EF et France Universités sous forme de parcours adaptés à ces personnels, incluant des modules à distance.

Dans son rapport de 2021, la Cour des comptes pointait déjà ce besoin de formation des cadres dirigeants²⁷. Pour sa part, l'Association des universités européennes (EUA) vient de publier un guide sur cette question *Implementing leadership development programmes for university leaders: an inspirational guide*²⁸. La mission souscrit à cette proposition.

Préconisation n° 1 [universités] : Élaborer, dans chaque établissement, un schéma directeur des RH qui fixe la répartition des tâches et la feuille de route à suivre. Le compléter par un contrat de service qui s'appuie sur des procédures formalisées et un engagement réciproque entre le niveau central et les composantes.

Préconisation n° 2 [universités] : Renforcer l'offre de formation sur les questions de politique et de gestion des ressources humaines à destination d'une part des équipes présidentielles (président, vice-présidents statutaires ou délégués) et d'autre part des directrices et directeurs de composantes et d'unités de recherche. Pour ce faire, renforcer le partenariat de France Universités avec l'IH2EF pour le déploiement des cycles de formation dédiés.

²⁷ <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2021-10/20211021-NS-Universites.pdf>, p. 23.

²⁸ https://eua.eu/downloads/publications/newlead%20report_inspirational%20guide.pdf

1.2.3. Un portage devenu plus politique et plus stratégique des questions RH

L'importance des questions de ressources humaines dans la stratégie politique des universités se manifeste par la généralisation de la fonction de vice-président (VP) chargé des ressources humaines, quels que soient le nom et le périmètre de compétences attribués : VP RH, VP qualité de vie au travail, VP dialogue et cohésion sociale, etc. Dans 54 % des universités répondantes, il existe une vice-présidence exclusivement consacrée aux RH. Cette vice-présidence ne couvre souvent pas tout le champ RH puisque, dans 76 % des universités répondantes, d'autres VP interviennent également sur ce champ. On peut citer par exemple :

- VP sociaux (qualité de vie au travail, responsabilité, vie des campus, dialogue et cohésion sociales, inégalités et lutte contre les discriminations, rapport social unique, vie institutionnelle et démarche participative), dix-huit universités ;
- VP moyens (finances, budget, moyens, moyens humains, masse salariale, BIATSS), onze universités ;
- VP RH, patrimoine et simplification des processus, une université ;
- VP pour une université inclusive et solidaire, une université.

Ces différents choix des gouvernances d'établissement reflètent une volonté assumée de s'emparer du sujet des ressources humaines dans toutes ses dimensions, en « colorant » l'équipe présidentielle suivant l'histoire, la sensibilité et/ou le projet d'établissement. Comme l'indiquent les interlocuteurs de la mission, la présence d'un VP RH permet non seulement d'accélérer la prise de décision politique mais également de donner une visibilité accrue à certains sujets RH et à en faciliter la mise en œuvre.

Du côté des services, l'accroissement, la complexité et la portée stratégique des sujets traités ont nécessité la mise en place d'adjoints au directeur général des services (DGSA) sur le champ des RH, souvent en miroir des VP délégués aux RH. Dans certains cas, c'est d'ailleurs le directeur des RH qui est devenu DGSA. Il peut alors avoir conservé sa mission précédente de directeur des RH et, d'après les interlocuteurs de la mission, ce changement de statut lui a donné davantage de reconnaissance par la communauté et a renforcé sa légitimité. Dans d'autres cas, la fonction de DGSA sur le champ des RH et celle de directeur des RH sont occupées par deux cadres différents.

Les diverses solutions adoptées par les établissements témoignent du besoin de donner une place renforcée à un sujet qui est non seulement devenu décisif pour l'attractivité de l'établissement, mais qui s'est en outre élargi dans des proportions inédites, avec des questions nouvelles (développement des compétences et des mobilités, égalité professionnelle, diversité, recrutement et attractivité, pilotage et GPEEC, qualité de vie au travail) qui imposent une réorganisation régulière des services.

Lorsque de nombreux acteurs (DGS, DGSA, VP, etc.) interviennent dans le champ des ressources humaines, le respect des lignes fonctionnelles est, dans certaines universités, l'objet d'une attention particulière, afin d'éviter par exemple que le DGS ne soit exclu de la ligne VP RH-directeur des RH.

Qu'ils soient directeurs / directrices RH ou DGSA, les répondants à l'enquête ont majoritairement confirmé (à 81 %) qu'ils étaient conviés aux réflexions stratégiques de la présidence et que, le cas échéant, la fonction de DGS adjoint(e) était de nature à renforcer leur participation à ces réflexions (à 78 %). Ce dernier point permet à la mission d'insister sur le caractère essentiel à la fois d'une stratégie RH construite avec toutes les parties prenantes (notamment en étroite collaboration entre VP et DGS / DGSA / DRH) et d'un pilotage continu de cette stratégie : c'est à ces conditions que les personnels des DRH constatent une prise en compte et une évolution positive de leurs organisations de travail et de leurs conditions d'activité, comme ils l'ont indiqué à la mission lors des entretiens. Quelle que soit l'organisation retenue dans un établissement sur le champ RH, l'essentiel pour les personnels des DRH est que cette organisation soit claire et qu'ils identifient le rôle et les prérogatives de chacun. Le schéma directeur permet cette clarification des prérogatives de chacun (voir préconisation n° 1).

1.2.4. Des évolutions RH liées à de nouvelles attentes des personnels

La crise sanitaire a profondément bousculé les établissements dans leurs habitudes de fonctionnement, les différentes périodes de confinement, d'ouvertures limitées et d'accueil différencié des agents et des

étudiants ayant conduit à la mise en place d'organisations de travail très particulières (télétravail, cours à distance). La crise passée, ces solutions transitoires ont pu se généraliser à la faveur des attentes nouvelles en matière de la qualité de vie au travail, des évolutions réglementaires et des nouvelles habitudes d'apprentissage des étudiants.

Ainsi, l'utilisation du télétravail est devenue un sujet central dans les discussions entre les gouvernances et les organisations syndicales, les DRH étant à la manœuvre pour conseiller et opérationnaliser ces nouvelles organisations de travail²⁹. La mission souhaite souligner le caractère très attractif du télétravail dans les stratégies de recrutement d'établissement, apparu dans les différentes visites sur site : dans un contexte de tension du marché du travail et de tensions de recrutement pour les universités, cette modalité d'organisation du travail apparaît comme déterminante pour attirer les profils recherchés, notamment les plus jeunes. Elle est parfois portée comme un étendard de la qualité de vie au travail que peuvent offrir les universités, même si les DRH d'université, à l'instar de celles du privé, ne manquent pas de pointer les difficultés réelles soulevées par cette pratique (demandes pressantes d'élargissement des jours de télétravail, rapport plus distendu au service et à ses impératifs, difficultés aussi pour faire revenir les agents sur le lieu de travail, etc.).

La qualité de vie au travail est une notion devenue essentielle pour les agents en poste ou à recruter. Sa mise en œuvre est affichée comme un enjeu de la stratégie d'établissement portée par les présidences et prend des formes variées : sollicitation des agents pour connaître leurs attentes et leurs besoins, évolutions des politiques indemnitaires, travail sur la mobilité interne, attention aux besoins spécifiques en formation et en développement professionnel, ajustement des types de contrat de travail pour attirer différents profils, évolution et adaptation du management des équipes.

Cependant, la mission constate, à la fois dans les réponses au questionnaire et dans les visites de terrain, que les établissements rencontrent des difficultés pour mobiliser suffisamment d'agents des services RH sur ces nouvelles priorités, la pression restant forte sur les secteurs plus traditionnels des ressources humaines, particulièrement concernés par les réformes récentes (gestion de personnels, suivi des carrières, recrutement et paie, etc.).

Les établissements voudraient dégager des moyens nouveaux sur ces thématiques, devenues centrales, d'accompagnement. Il existe une volonté affichée de les rendre visibles par des vice-présidents délégués à la qualité de vie au travail : les nouveaux COMP sont un élément de solution pour parer à cette difficulté, qui doit être prise en compte car elle est en lien direct avec la capacité des établissements à être et rester attractifs. Les COMP pourraient ainsi comprendre des engagements contractuels sur le champ des RH, en échange d'un soutien fléché du ministère (voir infra 3.2.2.) ; ce faisant, l'université conforterait sa politique de qualité de vie au travail et le ministère jouerait son rôle de soutien aux stratégies d'établissement sur un sujet de portée nationale (voir partie 3 infra).

1.2.5. Un dialogue social transformé

La LTFP du 6 août 2019 a profondément modifié les habitudes de travail avec les organisations syndicales et les modes de concertation à l'université. Les commissions paritaires d'établissement n'ont plus compétence en matière de mutation, de mobilité, de promotion et d'avancement, les établissements ont construit de nouvelles lignes directrices de gestion prenant appui sur le cadre national et le nouveau comité social d'administration s'est imposé comme la nouvelle instance centrale du dialogue social.

En application de la LTFP, le décret n° 2020-1427 du 20 novembre 2020 prévoit la création de comités sociaux d'administration (CSA) au sein des administrations et établissements publics de l'État. Ainsi, à compter du 1^{er} janvier 2023, les CSA ont remplacé les comités techniques (CT) et comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), dont les prérogatives sont réunies en une instance unique. Une formation spécialisée en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail est par ailleurs instituée au sein du CSA. Conformément à la réglementation, le CSA est créé par délibération du conseil d'administration de

²⁹ Le recours au télétravail a fait l'objet, de la part de l'Association des VP RH, d'un document de synthèse (communiqué à la mission) qui permet de comparer l'organisation et les modalités du télétravail dans une vingtaine d'établissements. Le sujet est donc clairement saisi comme un sujet de nature politique.

chaque établissement, fixant notamment le nombre de représentants, en fonction de l'effectif de l'établissement, les modalités de création de la formation spécialisée ainsi que la part de femmes et d'hommes composant les effectifs pris en compte pour la création du CSA d'établissement.

Dans ce contexte, les gouvernances d'établissement ont œuvré afin de maintenir un dialogue social de qualité dans un contexte d'adhésion limitée aux évolutions voulues par la loi. Dans les réponses au questionnaire ou lors des visites en établissement, le dialogue social est apparu comme toujours particulièrement vivant, développé et dépassant certaines oppositions à des réformes nationales. La mission a pu constater que, pour préserver le dialogue social, la plupart des établissements ont fait le choix de laisser une place significative aux organisations représentatives aux côtés des experts métiers, dans une sorte de paritarisme qui ne dit pas son nom, propice à l'adhésion apaisée à la prise de décision par le chef d'établissement sur des sujets toujours délicats de mobilité, de promotion ou d'avancement de carrière. D'autres ont fait le choix de développer les modalités de discussion par des groupes de travail sur chacune des thématiques, afin de construire un agenda partagé de la politique RH et plus globalement de la politique de qualité de vie au travail.

De fait, les DRH sont au cœur de l'organisation de ce dialogue social renouvelé et se sont imposées comme un acteur majeur de sa mise en œuvre. Ainsi, près de 93 % des directeurs des RH répondant à l'enquête précisent qu'ils jouent un rôle particulier dans les moments-clés du dialogue social : préparation et suivi des instances, accompagnement stratégique des gouvernances, mise en œuvre des décisions. Lors des différentes visites, la mission a pu constater que le dialogue social au sein des établissements était plutôt apaisé, malgré des sujets délicats au niveau national (revalorisation du point d'indice, revalorisation indemnitaire, dotations des établissements, santé au travail).

Par ailleurs, dans 56 % des cas, les directeurs des RH qui ont répondu au questionnaire indiquent qu'ils utilisent le rapport social unique (RSU)³⁰ comme un outil de pilotage RH. Comme ils le faisaient avec le bilan social, ils mobilisent les données du RSU pour élaborer un plan de développement des compétences. Les directeurs des RH utilisent également les données du RSU pour rendre compte de l'application des lignes directrices de gestion de l'établissement, notamment sur les questions relevant de l'égalité femmes-hommes et du handicap.

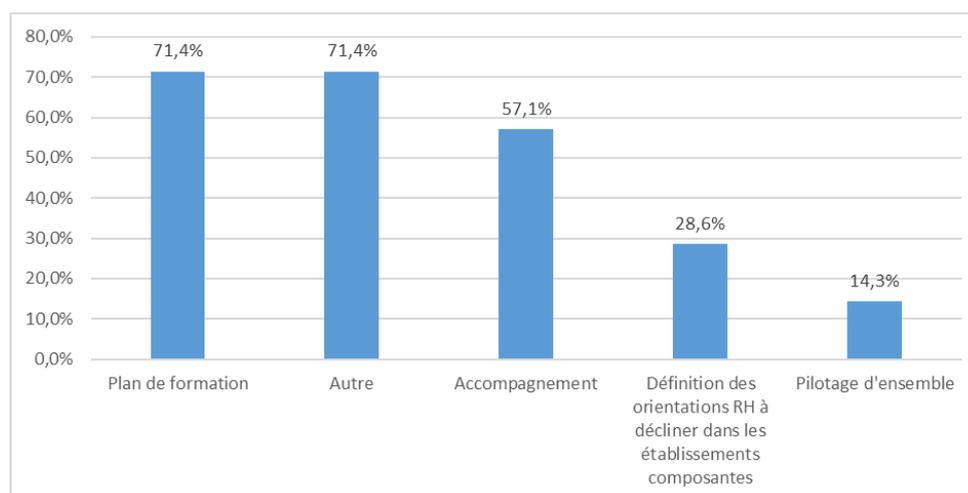
1.2.6. Universités fusionnées et établissements publics expérimentaux : des organisations RH singulières

La création des EPE, à la suite de l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018, a mis en évidence de nouveaux enjeux de gestion des ressources humaines. À la différence des universités fusionnées des années 2010, qui s'étaient construites avec l'uniformisation des régimes (indemnitaires, de congés, de temps de travail, le plus souvent en s'alignant sur le mieux disant parmi les établissements fusionnés), les EPE ont adopté un profil institutionnel très différent, faisant de la conservation des régimes RH propres aux établissements les composant, un objectif assumé. Au demeurant, il s'agissait généralement d'une condition *sine qua non* de ces établissements-composantes pour qu'ils acceptent un niveau institutionnel supplémentaire et au-dessus d'eux. À ce jour, les treize EPE auxquels s'ajoutent les deux grands établissements (c'est-à-dire des EPE sortis de l'expérimentation et confirmés définitivement dans leurs statuts)³¹ vivent certes des situations variées en raison de leur taille ou de leur composition, mais ont en commun de laisser perdurer les pratiques RH antérieures à la création de l'EPE ou du Grand établissement (voir figure n° 14).

³⁰ Depuis le 1^{er} janvier 2021, les établissements sont tenus d'établir un rapport social unique qui se substitue au bilan social, en application de la LTFP et du décret n° 2020-1493 du 30 novembre 2020 relatif à la base de données sociales et au rapport social unique dans la fonction publique.

³¹ Voir le tableau du rapport de la Cour des comptes (février 2023), *Universités et territoires*, p. 28, qui comptabilise ainsi 13 EPE, 2 Grands établissements et 49 EPSCP, soit au total 64 universités.

**Figure n° 14 : Positionnement de la DRH d'EPE par rapport aux DRH des établissements-composantes
(en % de réponses aux propositions du questionnaire transmis aux universités³²)**



Source : mission à partir des données du questionnaire complété par les universités

Cela n'empêche pas des efforts ou des perspectives affichées en vue d'une plus grande unité dans les pratiques de gestion de ressources humaines, mais la marche vers des formes de convergence se veut progressive, pragmatique et consensuelle.

Cette convergence est même parfois considérée par des présidents d'EPE comme inaccessible, même à moyen terme, sur certains sujets épineux. Ainsi en va-t-il de la convergence indemnitaire, lorsque les EPE intègrent en leur sein des établissements-composantes bénéficiant historiquement de situations plus avantageuses pour leurs agents, ce qui est notamment le cas des établissements-composantes relevant d'autres ministères que le MESR.

Tous les responsables d'EPE rencontrés par la mission s'accordent sur les efforts à mener pour rapprocher des établissements qui avaient des pratiques et des cultures professionnelles différentes. Si la gestion opérationnelle (paie, carrière) demeure dans l'établissement-composante, des conférences RH, quel que soit le nom donné à ces instances, se réunissent plusieurs fois par an et associent les DGS ou les directeurs des RH des établissements membres, voire des partenaires de type organismes nationaux de recherche, pour préparer les campagnes d'emploi, les orienter éventuellement vers les projets collectifs portés par l'EPE.

Un effort est souvent engagé pour faciliter les mobilités internes, donnant ainsi corps à l'unité de l'EPE, même si cela engendre des « coûts de transaction » supplémentaires (arrêtés de mise à disposition, par exemple). La nature composite de ces EPE suscite parfois des complexités nouvelles, comme la mission l'a entendu. Ainsi, lorsqu'un poste est publié, dans la mesure où les composantes ont gardé leur personnalité morale et juridique (PMJ), il est accessible de droit à tous candidats, y compris à ceux extérieurs aux établissements-composantes. Dès lors, ces derniers ne pouvoient pas facilement le poste par une mobilité interne entre établissements-composantes, ce qu'ils espéraient pouvoir faire. Une telle mobilité interne aurait été pour eux un moyen de renforcer la culture d'établissement.

Toutefois, la dynamique RH de l'établissement central ou intégrateur, selon les cas, se manifeste par un alignement des calendriers (budget, emplois), une politique de QVT qui s'étend à tous les membres et des efforts, encore inachevés, pour développer une formation continue commune, notamment par le plan de formation annuelle. Les fusions comme la constitution des EPE ont été l'occasion pour les établissements

³² Sur les 54 universités qui ont répondu au questionnaire, 7 sont des EPE. Ces établissements ont tous répondu à la question. Invités à préciser leur réponse « Autre », les EPE ont indiqué : « des échanges réguliers entre DRH », « une animation de la définition des axes communs de politique RH », « un appui sur certains recrutements », « l'organisation des comités de sélection », « l'accompagnement concernant le SIRH » ou encore « des mutualisations : plan égalité, offre de service en hygiène et sécurité, cellules des signalement risques psycho-sociaux et violences sexuelles et sexistes », « politique culturelle », « action sociale » (voir en annexe n° 4).

d'élaborer un schéma de répartition des fonctions entre le niveau central et les composantes (établissements-composantes ou facultés et UFR, voir encadré n° 4).

Encadré n° 4 : Répartition des activités RH entre niveau central et facultés à Sorbonne Université

Sorbonne Université a élaboré en 2016, en préparation de la fusion des deux universités Paris-Sorbonne et Pierre-et-Marie-Curie, un document fixant la répartition des activités RH entre le niveau central, les deux facultés, les UFR et les départements du futur établissement.

Ce document matriciel a été rédigé à partir du *Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions de support* de l'IGAENR³³. Il répartit les activités RH et les tâches associées entre les quatre niveaux décisionnels (université, facultés, UFR, départements) dans chacune des onze sous-fonctions RH identifiées par l'IGAENR : management, pilotage, gestion administrative, recrutement, indemnitaire, service des personnels, emplois et masse salariale, GPEEC, développement de la qualité, dialogue social, politique sociale.

Véritable tableau de bord, en format Excel, il permet à chaque niveau concerné de connaître sa position et son rôle dans la chaîne des décisions RH. Il alerte aussi chacun de ces niveaux sur les points de vigilance et les améliorations attendues.

Il s'agit cependant d'un enjeu de première importance et il est significatif que le HCÉRES³⁴ ait publié en février 2022 un référentiel spécifique (les EPE doivent être évalués par le HCÉRES avant la sortie de l'expérimentation). Ce référentiel permet d'évaluer le niveau d'intégration à l'échelle de l'EPE : « *La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie intégrative de l'établissement public expérimental* ». On y trouve notamment, dans la catégorie « Politique de ressources humaines », les critères « *d'intégration effective de la gestion des ressources humaines entre le niveau central et celui des composantes* »³⁵.

La mission constate en la matière une approche très pragmatique des EPE, dont les présidences mesurent clairement les améliorations possibles en vue d'une meilleure intégration de l'ensemble des personnels dans une unité organique, mais considèrent que le modèle en place, soûplement articulé entre les établissements-composantes ne peut ni ne doit se transformer hâtivement. L'intérêt du modèle réside non pas dans une plus grande centralisation des actes de gestion dans un établissement intégrateur, mais dans la plus-value qualitative (mobilité interne, carrières diversifiées, etc.) que l'établissement « ombrelle » peut apporter.

1.2.7. Un déploiement encore modeste de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC)

À la recherche d'une approche plus dynamique du management des ressources humaines, les universités se déclarent très volontaires pour la mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC), dans laquelle elles voient un moyen à la fois d'accompagner les agents dans leur parcours individuel et d'épauler la stratégie d'établissement pour calibrer au mieux les besoins en compétences actuels ou à moyenne échéance. Si la GPEEC recourt classiquement à plusieurs outils (fiches de postes, tableaux de bord des effectifs, plan de formation, entretiens d'évaluation, bilan de compétences et suivi des carrières), elle s'appuie essentiellement sur un système de traitement automatisé des informations relatives aux RH et requiert une cartographie des emplois ou des missions à développer, à réorienter ou à abandonner et de celles à transférer, la réalisation d'un plan d'action pluriannuel favorisant la mobilité et l'analyse de l'impact budgétaire des coûts de personnel et de leur évolution.

En pratique, aussi volontaristes et convaincues de la nécessité de la mettre en œuvre soient-elles, les universités rencontrées, tout comme les résultats de l'enquête en ligne, témoignent de la distance qui les séparent d'une véritable culture de la GPEEC, solidement enracinée et diffusant dans l'établissement et permettant de dépasser l'approche annuelle des besoins.

³³ IGAENR (juillet 2010). *Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions de support*. Rapport n° 2010-076.

³⁴ Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

³⁵ <https://www.hceres.fr/fr/publications/referentiel-devaluation-des-etablissements-publics-experimentaux>

70,3 % des directeurs des RH ont répondu positivement à la question 10 de l'enquête de la mission (« Avez-vous participé à la définition d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) dans votre établissement actuel ? »). Ce pourcentage élevé marque la volonté partagée d'engager un processus de GPEEC, mais la réponse à la question 11 (« Quels sont, selon vous, les freins à la mise en place d'une GPEEC dans votre établissement actuel ? ») tempère le volontarisme affiché : parmi les freins jugés rédhibitoires, le manque de moyens humains en quantité et en niveau de compétence est clairement posé par toutes les universités ayant répondu à l'enquête. Ce manque est le plus souvent imputé, dans les réponses, aux difficultés de recrutement sur certains postes exigeant technicité et expertise ; il est également parfois attribué à une culture d'établissement et à la maturité insuffisante de l'institution sur la thématique.

Même si, comme il a été rapporté à la mission, le nombre d'agents a augmenté dans les DRH ces dernières années, le constat est fréquemment le même : les personnels que l'on sollicite au-delà des tâches de gestion quotidienne (paie et carrière), le sont pour mettre en place des plans d'action incluant un volet RH (par exemple, carrière et rémunération des contractuels, labellisation *Human Resources Strategy For Researchers* (HRS4R), égalité femmes-hommes, schéma directeur du handicap) et répondant à des sollicitations sociétales ou politiques davantage qu'à un projet de déploiement des outils et de la démarche GPEEC ; dans les arbitrages à faire, les urgences du quotidien l'emportent souvent sur les avantages d'une démarche prospective.

Si les « bras » manquent pour faire de la GPEEC, c'est aussi parce que le coût d'entrée dans cette démarche est élevé : elle requiert outils et compétences. Les universités reconnaissent volontiers que les outils, et en premier lieu le SIRH (voir infra) sont soit insuffisamment maîtrisés par les personnels, soit encore inadaptés aux besoins. À cet égard, l'absence dans le référentiel des emplois-types de la recherche et de l'enseignement supérieur (RÉFÉrens) de certaines fiches métier, dont notamment celle pour les responsables de la scolarité, constitue un obstacle pour établir une cartographie des besoins et des compétences dans les universités.

Reste que l'instauration d'une véritable culture de la GPEEC comme élément de la stratégie RH d'un établissement est encore embryonnaire, même si la mise en place du RIFSEEP et de la cotation des postes (approche par fonction) a pu constituer une première étape pour dépasser la seule approche par corps. Par-delà le volontarisme sincère des professionnels de la RH, la mission a pu constater que les gouvernances d'établissement n'étaient pas toutes acquises à l'idée ou à l'urgence de la démarche et ce, pour plusieurs raisons : certaines estiment que l'élaboration d'un schéma directeur des RH ou d'une GPEEC sont incompatibles avec la souplesse qu'elles recherchent dans la gestion, d'autres que l'élaboration d'une stratégie RH planifiée n'a pas encore d'articulation forte avec le contrat d'établissement, d'autres enfin estiment tout simplement que la masse des agents à gérer et les flux de départs prévisibles annuellement ne rendent pas nécessaire un investissement humain et matériel dans un processus lourd de cartographie des compétences et d'adaptation en conséquence, les plans de formation en œuvre suffisant à y pourvoir. La plupart des établissements se satisfont ainsi d'une campagne d'emploi annuelle bien établie qu'ils ont parfois fait évoluer pour piloter avec plus de souplesse leur masse salariale, sans toutefois trop bouleverser des habitudes bien ancrées.

Il est également frappant de constater que dans les EPE rencontrés, l'idée d'une GPEEC « supra-composantes » avec une identification d'ensemble des compétences et des besoins à venir n'ait pas été évoquée comme un moyen pour favoriser la mobilité et la culture d'établissement.

1.3. Les directeurs et directrices des ressources humaines : une expertise au service de la stratégie RH des établissements

La mission s'est intéressée au profil des directeurs et directrices des RH, à leur positionnement au sein des universités, à ce qu'en attendent les équipes de direction des universités et, enfin, aux raisons du *turnover* élevé parfois observé dans certains établissements. Un référentiel³⁶, établi en 2018, décrit en quelques pages leurs missions et responsabilités, les compétences, connaissances et qualités personnelles attendues, évoque également leur positionnement. Si le contenu de ce référentiel semble à la mission toujours adapté à la

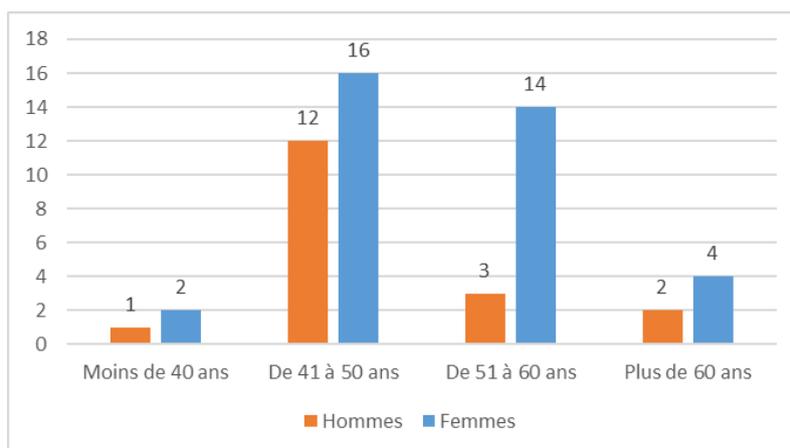
³⁶ Ce référentiel des DRH d'établissement public d'enseignement supérieur a été établi par l'association des DRH, en lien avec l'association des DGS et en concertation entre la CDEFI, la CPU, l'IGAENR et le MESRI. Il est en ligne sur le site de la DGESIP : https://services.dgesip.fr/T976/S828/ressources_humaines

réalité de ce métier complexe, elle souligne que ce document n'a été que rarement évoqué par ses interlocuteurs, alors même que la mission les interrogeait sur le profil des directeurs des RH, les compétences qu'ils en attendaient et la place qui semblait être la leur dans la stratégie RH de l'établissement.

1.3.1. Les directeurs des RH d'université : le plus souvent une femme de 40 à 50 ans, diplômée au niveau bac + 5 et à la trajectoire professionnelle riche

Une partie du questionnaire transmis par la mission aux universités avait pour objectif de mieux cerner le profil des directeurs des RH actuellement en poste dans les universités (voir annexe n° 4 pour une présentation exhaustive des réponses). Une analyse des réponses montre que les deux tiers des directeurs sont des directrices des ressources humaines, dont la majorité (près de 52 %) a entre 41 et 50 ans (figure n° 15 ci-dessous).

Figure n° 15 : Sexe et groupes d'âges des directeurs et directrices des DRH ayant répondu au questionnaire



Source : mission à partir des données du questionnaire complété par les universités

L'immense majorité des directeurs des RH (49 sur 54 répondants, soit près de 89 %) est fonctionnaire statutaire, un seul des répondants déclare être fonctionnaire sur contrat, les autres répondants (9,3 %) sont contractuels. Si plus des trois quarts de directeurs des RH (77,8 %) ont un diplôme de niveau bac + 5, seul un quart des répondants déclare avoir un diplôme ou une qualification en gestion des ressources humaines, avec une grande diversité de diplômes, pour la plupart d'un niveau bac + 5 (voir annexe 4, section 3).

Plus de 70 % des répondants étaient déjà dans la fonction publique d'État avant d'être recrutés comme directeur des RH, 18,5 % d'entre eux étaient dans la fonction publique territoriale, 11 % dans le secteur privé. Une analyse des parcours professionnels renseignés par les répondants dans le questionnaire (tableau n° 1) montre que beaucoup ont occupé différents postes au MESR ou au MENJ, pas toujours dans le domaine des RH en début de carrière, puis dans ce domaine – dans un service des ressources humaines en général, voire ont été directeurs des RH adjoints –, avant d'être recrutés comme directeurs. Certains ont eu ce type de trajectoire dans l'université qui les emploie actuellement. En revanche, la plupart des répondants issus de la fonction publique territoriale ou du secteur privé occupaient déjà un poste à responsabilité dans le domaine RH, voire occupaient déjà cette fonction avant d'être recrutés par une université. Tous ont eu plusieurs postes avant leur recrutement comme directeur, souvent avec des responsabilités croissantes.

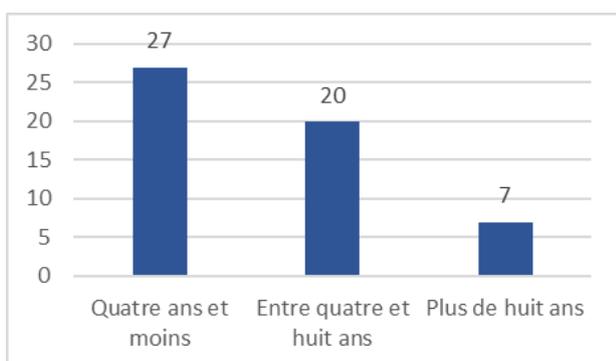
Tableau n° 1 : Environnements dans lesquels les directeurs des RH ont exercé antérieurement à leurs fonctions actuelles

Environnement	Nombre d'occurrences
Collectivités territoriales	15
Rectorats, académies	12
Secteur privé	11
Parcours dans l'établissement actuel (ou établissement aujourd'hui regroupé dans l'établissement actuel)	9
Services et établissements d'autres ministères que le MESR, établissements publics (autres qu'enseignement supérieur et scolaire)	9
Établissements d'enseignement scolaire	8
Autres établissements d'enseignement supérieur	7
Associations, mutuelles	4
CROUS	2

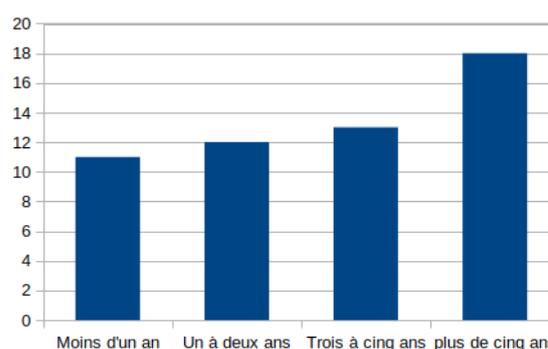
Les répondants sont plutôt jeunes dans la fonction de directeur des RH d'une université : 50 % d'entre eux le sont depuis moins de quatre ans (figure n° 16 - gauche ci-dessous). Un tiers des répondants déclarent être dans leur actuel établissement d'exercice depuis plus de cinq années. Les deux autres tiers se répartissent presque également entre une ancienneté de moins d'une année, d'une à deux années ou de trois à cinq années (figure n° 15 - droite ci-dessus).

Figure n° 16 : Durée d'occupation totale dans l'établissement actuel de la fonction de directeur des RH

Durée totale d'occupation de la fonction de directeur des RH



Durée de la fonction de directeur des RH dans l'établissement actuel



Source : mission à partir des données du questionnaire complété par les universités

Les trois quarts des répondants indiquent avoir suivi au moins une formation au cours des trois dernières années : les formations de l'IH2EF (prise de fonction)³⁷ et de l'AMUE (fondamentaux de la GRH, GPEEC, pilotage de la masse salariale, SIRH...) sont souvent citées, tout comme des formations sur les « nouvelles

³⁷ Le cycle de formation pour les DRH entrant en fonction vise quatre objectifs : 1) recrutement, attractivité et fidélisation ; 2) développement du capital humain avec les contraintes de la fonction publique ; 3) développement de la politique de la responsabilité sociale de l'établissement (RSE) et de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) ; 4) la communication RH ; voir : <https://www.ih2ef.gouv.fr/cycle-de-formation-2022-2025-des-directeursdirectrices-des-ressources-humaines-de-lesr-module>. Le contenu de la formation est co-construit par l'IH2EF et l'AMUE en tant qu'opérateurs de formation en collaboration avec les représentants de l'association professionnelle des directeurs des ressources humaines de l'enseignement supérieur (SUPDRH).

priorités » (QVT, SST). Sont également évoquées des formations aux enquêtes administratives internes, des formations au management, au coaching, etc.

Les directeurs des RH qui ont répondu au questionnaire indiquent percevoir une rémunération brute annuelle comprise entre 50 et 70 K€ pour un peu plus de la moitié d'entre eux (53,7 %), de plus de 70 K€ pour 26 % d'entre eux. Les équipes de direction avec lesquelles la mission a échangé ont rarement abordé la question de la rémunération de leur directeur des RH, si ce n'est pour indiquer qu'un positionnement sur un emploi fonctionnel ou sur un contrat permettait de proposer une rémunération plus élevée, ce qui a bien sûr un impact sur l'attractivité du poste.

Certaines équipes de direction ont indiqué avoir eu des difficultés à recruter leur directeur des RH et avoir fait appel à des cabinets de recrutement pour identifier des candidats au premier tour. Avec ou sans l'aide de tels cabinets, ce recrutement est en général piloté par le DGS, qui examine, avec les vice-présidents sur le champ des RH, les dossiers des candidats pour sélectionner ceux qui seront auditionnés. Le président de l'université fait souvent partie de la commission de recrutement ou bien il s'entretient avec le candidat pressenti au terme des auditions avant d'entériner le choix de la commission. Cette procédure complexe, avec validation au plus haut niveau, illustre le caractère stratégique du poste de directeur des RH.

1.3.2. Ce qui est attendu des directeurs des RH : un socle indispensable de compétences techniques, une expérience professionnelle préalable, un engagement dans le projet politique de l'établissement

La mission a interrogé les équipes de direction des universités visitées sur les compétences attendues d'un directeur des RH. Même si d'une université à l'autre les réponses diffèrent, quelques invariants émergent. Le directeur des RH doit avoir une capacité de travail importante, mener de front des sujets variés et prioriser son action tout en sachant se rendre disponible. Il doit avoir une bonne connaissance de la fonction publique, du contexte institutionnel et des évolutions réglementaires. Un minimum de connaissances techniques semble indispensable, même si beaucoup soulignent qu'il est difficile d'exiger d'un directeur qu'il maîtrise l'ensemble des règles de recrutement et de gestion étant donné la diversité des statuts des personnels d'une université. Certains des interlocuteurs avancent que ces compétences techniques sont secondaires si le directeur des RH a, dans son service, des collaborateurs qui, eux, connaissent ces règles et s'il a une bonne capacité à se positionner en manager sans être spécialiste de tout. Pour eux, l'essentiel est qu'il soit loyal et « aligné avec le projet politique de l'établissement », ce qui lui permet d'animer les équipes toujours fortement sollicitées en donnant du sens aux décisions politiques. Ils indiquent qu'il faut du courage et de la ténacité pour conduire le dialogue social ou pour accompagner la mise en œuvre de certaines mesures impopulaires. La capacité à communiquer de manière efficace et positive est jugée importante. Tous soulignent comme essentielle la faculté à s'adapter à des interlocuteurs de toutes natures (niveau central, services ou composantes des universités, rectorat). Ces attentes nombreuses et exigeantes sont souvent précisées dans les fiches de poste, si bien qu'en général les directeurs des RH n'ont pas de lettre de mission.

Pour certaines des équipes de direction interrogées, les personnels issus de collectivités territoriales ont des compétences particulièrement adaptées car leur carrière s'est déroulée en contact avec un environnement diversifié : pour eux, un directeur des RH ne doit pas seulement « superviser », mais doit savoir intervenir « du sol au plafond ». Dans ce contexte, un certain nombre d'années d'expérience professionnelle, pas nécessairement dans une université, semble indispensable.

Pour éviter de se retrouver seuls face aux complexités RH de leur établissement, les directeurs de RH ont mis en place un réseau dynamique (Sup'RH) qui leur permet d'échanger plusieurs fois par an sous forme de webinaires et de colloques, mais aussi de répondre rapidement aux questions émergentes en sollicitant leurs collègues d'autres établissements.

1.3.3. Une implication variable dans la définition de la stratégie RH de l'université

Les compétences attendues d'un directeur des RH dépendent également de son positionnement par rapport à l'équipe politique. Dans certaines universités, il est impliqué dans la définition de la stratégie RH de l'établissement, est appelé à réfléchir à l'opérationnalisation des évolutions réglementaires ou à la refonte de processus et d'organisations, ou doit proposer différents scénarios pour lesquels les arbitrages demeurent au niveau politique. Son positionnement à un niveau stratégique se traduit notamment par sa participation

régulière à des réunions avec le DGS, un ou deux éventuels DGSA positionnés sur le champ des ressources humaines et le ou les vice-présidents sur ce même champ.

A contrario, dans certaines universités, c'est un DGSA qui est positionné sur les aspects les plus stratégiques, un directeur des RH étant par ailleurs chargé de l'opérationnalisation de la politique RH de l'établissement. Si placer la fonction RH au niveau d'une DGSA donne en effet plus de poids au sujet (voir supra), cette organisation peut avoir quelques travers, en particulier, le directeur des RH peut se retrouver dans une posture d'exécution, moins valorisante professionnellement et de nature à pénaliser l'attrait pour un tel poste.

Dans certaines universités, cette partition DGSA / directeur des RH est justifiée par la technicité toujours plus grande dont doivent faire preuve les directeurs des RH (multiplication des statuts, nombreuses réformes...) et une charge de travail importante qui leur laissent peu de temps pour participer aux discussions stratégiques. Cette partition est également justifiée par l'émergence de missions liées aux nouvelles attentes des personnels, qui ont conduit à des réorganisations significatives des services RH et ont enrichi la palette des dossiers suivis par le directeur des RH, comme déjà évoqué (voir supra).

Les réponses apportées au questionnaire permettent de mieux cerner les sujets sur lesquels les directeurs des RH sont conviés à des réflexions stratégiques menées par la présidence, ce qui est le cas pour 81 % des répondants. Les sujets les plus fréquemment cités sont la préparation du dialogue de gestion et de la campagne d'emploi, ainsi que la préparation des réunions des instances décisionnelles³⁸ de l'établissement. Les réflexions concernant le pilotage de la masse salariale, les mesures indemnitaires, la politique de recrutement et de rémunération des contractuels, la GPEEC et, plus globalement, toutes les mesures RH ayant un impact direct sur le budget de l'établissement sont également citées. Le champ de la politique sociale enfin est fréquemment évoqué : qualité de vie au travail, action sociale, dialogue social, télétravail, égalité femmes-hommes, handicap. Plus rarement, les directeurs des RH indiquent participer à des réflexions relatives à l'évolution de l'organisation de l'établissement. Plusieurs directeurs des RH sont systématiquement associés par la présidence à toutes les réflexions susceptibles d'avoir un impact dans le domaine des RH. Au cours des entretiens, plusieurs directeurs des RH ont dit vouloir être mieux impliqués dans les réflexions touchant à la gestion des carrières et des trajectoires professionnelles des enseignants-chercheurs.

Dix directeurs des RH (sur 54 répondants au questionnaire) ont indiqué que leur participation à la politique globale RH de leur établissement est très faible / faible / modérée. Ils exercent dans des établissements de toutes tailles (de moins de 10 000 à plus de 50 000 étudiants), de tous groupes (I, II et III, groupe supérieur) et de tous types, hors université technologique. Il est donc probable que ce positionnement soit lié à la structuration de la fonction RH voulue par la présidence et non à un paramètre constitutif qui serait commun à ces dix universités.

1.3.4. Une forte rotation des directeurs des ressources humaines aux causes et aux effets multiples

Comme les interlocuteurs de la mission le lui ont indiqué, le *turnover* élevé des directeurs des RH (20 % est en poste depuis moins d'un an et 40 % depuis moins de deux ans, voir figure n° 16) observé dans certaines universités provient de la difficulté à trouver une personne qui ait à la fois les compétences attendues, le positionnement souhaité par l'équipe de direction et une adhésion au projet stratégique RH de l'établissement. Une grande université indique à la mission avoir connu sept DRH en dix ans. Il arrive parfois que les départs d'un directeur des RH se produisent quelques mois après l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante et/ou d'un nouveau DGS.

Pour d'autres interlocuteurs de la mission, le fort renouvellement s'explique aussi parfois par le niveau d'investissement demandé, la charge de travail importante, le manque de moyens des services RH au regard de ces besoins : l'insatisfaction qui en découle est forte pour le directeur des RH, bien souvent considéré comme le responsable de dysfonctionnements qu'il a parfaitement identifiés, mais auxquels il n'a pas la possibilité de remédier. Interrogés par la mission, des directeurs des RH évoquent fréquemment une

³⁸ 90,7 % des directeurs des DRH déclarent participer à l'élaboration de l'ordre du jour du conseil d'administration sur les questions relatives aux RH, par exemple.

surcharge de travail due à une accumulation de tâches chronophages qui concernent chaque fois peu d'agents, mais aussi un SIRH encore inadapté tant à la gestion des personnels qu'au pilotage d'établissements complexes ou aux évolutions sociétales (développement du télétravail notamment).

La forte rotation constatée des directeurs des RH a des conséquences importantes sur les services eux-mêmes. En l'absence de directeur des RH, la charge de travail se répartit sur les cadres intermédiaires qui se voient contraints d'élargir leur périmètre d'activité, avec des effets en cascade possibles (*burnout*, démissions).

Toutes ces questions sont abordées par l'association des DRH du supérieur (Sup'DRH) et mériteraient de faire l'objet d'un suivi pour mieux connaître l'ampleur, les raisons et les effets de ce *turnover*, dans la continuité du travail conduit par la mission. Il pourrait être conjointement mené par les associations professionnelles (VP RH et SUPRH) et France Universités.

Préconisation n° 3 [universités] : Réaliser un suivi du *turnover* des directeurs et directrices des RH des universités pour en mesurer l'ampleur, les effets sur l'ensemble du service, pour en déterminer les causes et apporter des solutions adaptées.

2. Renforcer l'attractivité et mieux accompagner les agents : des réponses locales aux défis communs des fonctions RH

Dans cette partie, la mission aborde les défis rencontrés par les DRH et les solutions qu'elles mettent en œuvre de manière autonome. Ces défis sont communs à la plupart des établissements, certains excèdent même le monde universitaire pour concerner de larges pans de la fonction publique, comme l'attractivité des métiers de la RH et plus largement des fonctions support. À cet égard, les réponses parfois apportées par les universités s'inspirent de celles expérimentées dans les autres fonctions publiques. Le rapport fait un focus sur certaines d'entre elles, en particulier les efforts menés en faveur d'une meilleure qualité de vie au travail, que les interlocuteurs de la mission considèrent essentielle pour attirer et fidéliser les agents, tous statuts confondus.

Fréquemment évoquée par les gouvernances comme par les DRH, la question de l'incomplète autonomie de gestion des personnels universitaires, dont les promotions comme les nominations sont en partie décidées hors de l'université, constitue un sujet dont la réponse est politique. Sans se prononcer sur le fond, la mission fait le point sur ce sujet que les gouvernances d'établissement comme les directrices et directeurs des RH considèrent comme un frein à une fonction RH plus développée dans l'université.

Autre défi que les interlocuteurs ont systématiquement pointé auprès de la mission : les fortes attentes en matière de système d'information RH (SIRH), jugé actuellement insatisfaisant, quelle que soit la solution choisie par les universités. Sujet sensible chez les agents des DRH, qui regrettent des doubles saisies et une multitude d'applicatifs greffés sur le système central, ce qui ne facilite pas une vision globale, accroît leur charge de travail et constitue un frein à l'attractivité des fonctions RH. La mission s'interroge sur les pistes d'amélioration et sur le rôle du ministère dans sa politique globale du numérique.

Aussi complexes que soient les questions, le rapport souligne les efforts entrepris par les établissements pour répondre à ces défis. Ils ne sont nullement désarmés, même si la concurrence salariale avec le privé, mais aussi avec les autres fonctions publiques, joue souvent en leur défaveur. Toutefois, des initiatives locales, comme le développement de l'apprentissage avec des étudiants en immersion dans les services de leur université, sur lesquelles revient le rapport, méritent d'être connues et pourraient peut-être essaimer, dès lors que les enjeux de recrutement et de fidélisation des agents sont considérés par les universités comme prioritaires.

2.1. Répondre aux défis d'attractivité et de fidélisation dans les fonctions RH

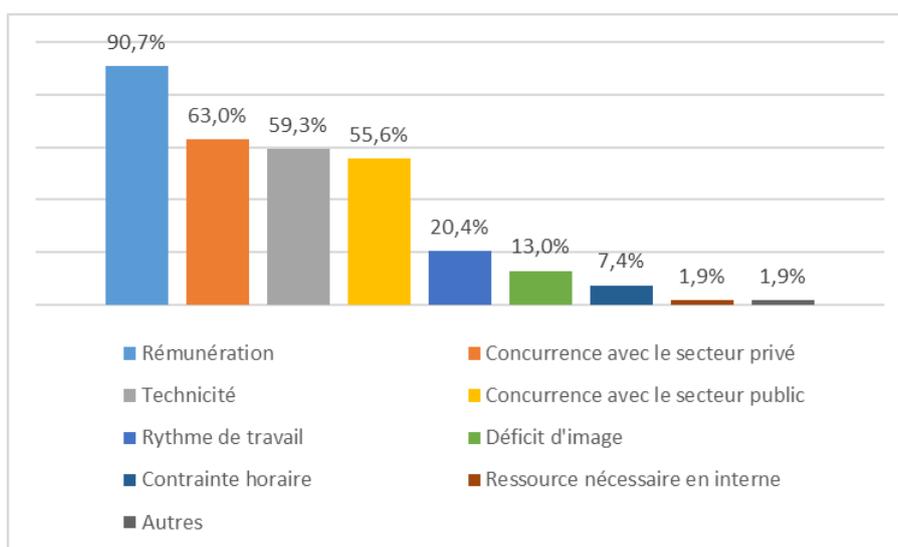
La plupart des universités rencontrées par la mission ont fait part de leurs difficultés à recruter et à fidéliser les personnels BIATSS de leur DRH, à des degrés certes divers, mais qui vont croissant. Ce déficit d'attractivité n'est pas propre aux DRH des universités. Il s'observe dans toute la fonction publique d'État, bien qu'elle

s'emploie à y remédier³⁹. Ce déficit se traduit par une accélération de la rotation du personnel et a pour conséquence que tous les postes de fonctionnaires ouverts au recrutement ne sont pas pourvus et que la sélectivité des concours externes est aujourd'hui historiquement basse⁴⁰. Les tensions sur le recrutement n'épargnent pas non plus le secteur privé qui, face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée⁴¹, n'hésite pas à augmenter les salaires pour les métiers les plus recherchés et à proposer des conditions de travail plus attractives, notamment par l'élargissement du télétravail.

2.1.1. Des raisons multiples au difficile recrutement des personnels BIATSS dans les DRH

Le questionnaire adressé aux universités leur demandait d'indiquer les raisons des difficultés qu'elles rencontraient dans le recrutement des personnels des DRH, en leur soumettant huit hypothèses (plusieurs réponses possibles). Leurs réponses sont rassemblées sur la figure ci-dessous (figure n° 17), classées par fréquence d'apparition.

Figure n° 17 : Raisons des difficultés de recrutement des personnels des DRH



Source : mission à partir des données du questionnaire complété par les universités

Quatre raisons sont citées par plus d'une université sur deux : la rémunération (plus de neuf universités sur dix), la concurrence avec le secteur privé, la technicité des postes ouverts et la concurrence avec le secteur public. Les entretiens menés par la mission confirment ces principales causes :

- des rémunérations jugées trop faibles, des candidats mettant fin au processus de recrutement pour cette seule raison, quels que soient leur intérêt affiché pour le poste, leur adhésion aux valeurs du service public et indépendamment d'une éventuelle concurrence avec le secteur privé, estimant que le salaire proposé ne leur permettrait pas de vivre correctement, notamment en région parisienne ou dans les grandes agglomérations ;
- la concurrence avec le secteur privé, en particulier pour les métiers communs aux deux secteurs et pour lesquels les salaires du privé sont systématiquement plus élevés, voire beaucoup plus élevés, en raison de la pénurie de personnels qualifiés (en informatique ou en contrôle de gestion, par exemple) ;

³⁹ Voir par exemple la récente feuille de route du gouvernement de la première ministre Élisabeth Borne. « Les priorités du gouvernement pour une France plus indépendante et plus juste », avril 2023.

⁴⁰ En 2021, 8 % des postes ouverts dans la fonction publique n'ont pas été pourvus et la sélectivité des concours externes (nombre de candidats par poste) est la moitié de ce qu'elle était en 2007 d'après la note de la DGAFP, Moins de recrutés que de postes offerts dans la fonction publique de l'État en 2021, publiée en mai 2023.

⁴¹ Voir par exemple la note de la DARES (direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion). « Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé ? », juin 2022.

- la concurrence avec le secteur public, la fonction publique étant de fait en concurrence avec elle-même en proposant des salaires plus attractifs dans d'autres ministères pour les personnels des corps partagés (filière administrative des ATSS en concurrence avec les ITRF de BAP J, par exemple)⁴² ou dans les collectivités territoriales pour les personnels des fonctions support : « *L'université ne retient plus certains métiers quand les collectivités proposent 20 à 30 % de rémunérations supplémentaires* », indique l'un des interlocuteurs de la mission⁴³ ; comme le fait remarquer un président d'université, le passage inverse, des collectivités territoriales vers l'université, est rare, ce qui montre que la question de la rémunération est centrale dans ces mobilités entre les différentes branches de la fonction publique ;
- la grande technicité des métiers, raison souvent donnée par les responsables RH pour expliquer les difficultés de recrutement dans leurs services ; ils évoquent notamment un net accroissement des exigences en termes d'expertise et d'adaptation au changement au cours des dernières années, avec la promulgation de nouvelles lois, des évolutions incessantes de la réglementation qui se traduisent par un rythme élevé de publication des textes à maîtriser (avec des échéances d'application proches, voire rétroactives), un nombre élevé et en augmentation de statuts des personnels, etc. ; « *l'usure est inévitable après quelques années* » pointe une directrice des ressources humaines ;
- une charge de travail jugée excessive dans certaines DRH : les effectifs peuvent être restés stables alors que l'activité augmentait ; des recrutements peuvent ne pas avoir abouti, ce qui oblige à répartir l'activité entre un nombre plus faible d'agents ;
- le *turnover* élevé conduit à passer beaucoup de temps à former des jeunes fonctionnaires ou des contractuels qui ne restent pas, ce *turnover* devenant ainsi non seulement le symptôme, mais aussi la cause, des difficultés de recrutement, des contractuels renonçant au poste après quelques jours ou quelques semaines ; la situation empire alors, puisque la charge de travail augmente encore et la fidélisation des personnels devient un enjeu majeur.

Une université résume très bien la situation, en déclarant à la mission être « *confrontée à de vraies difficultés de recrutement, malgré une fonction recrutement professionnalisée, centralisée et positionnée à un niveau stratégique, en raison à la fois du niveau de rémunération proposée (principale et indemnitaire) sur des postes très qualifiés et un turnover important qui trouve ses racines à la fois dans la faiblesse des rémunérations, les missions de gestion en RH parfois peu satisfaisantes (pas de gestion de bout en bout du processus) et une évolution des attentes des jeunes générations, qui recherchent sens et missions plutôt que stabilité dans l'emploi* ».

2.1.2. Dans les DRH, le statut de fonctionnaire ne compense plus les rémunérations proposées par les universités

Si autrefois un revenu moins élevé dans le secteur public que dans le secteur privé était contrebalancé par l'attrait du statut de fonctionnaire, ce n'est plus le cas, notamment pour les plus jeunes générations. Dans les DRH, comme dans d'autres services des universités, beaucoup d'agents préfèrent conserver leur statut de contractuel et n'expriment que peu d'appétence pour les concours de recrutement et ce, pour diverses raisons :

- les contrats proposés aux contractuels leur permettent parfois d'être mieux payés, notamment sur les métiers en tension, ou d'évoluer plus vite que les fonctionnaires : le cas des personnels titulaires de catégorie C, encore nombreux dans les DRH (voir supra figure n° 9), qui franchissent plusieurs échelons tout en restant rémunérés au SMIC⁴⁴, a souvent été donné à la mission comme un exemple de « *statut repoussoir* » ;

⁴² Même si la loi de programmation de la recherche de décembre 2020 prévoit une convergence indemnitaire interministérielle.

⁴³ Si la loi de programmation de la recherche de 2020 prévoit un effort de convergence indemnitaire interministérielle pour les BIATSS et les enseignants-chercheurs, elle n'évoque pas la convergence avec l'indemnitaire de la fonction publique territoriale qui est une concurrente dans le recrutement des agents.

⁴⁴ Situation depuis le 1^{er} mai 2023. Ce tassement des grilles indiciaires des personnels de catégorie C est lié à l'augmentation du salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC) : les huit premiers échelons de la grille C1, les cinq premiers échelons de la grille C2 et le premier échelon de la grille C3 sont aujourd'hui au SMIC.

- la déconnexion entre la rémunération des fonctionnaires et le niveau de responsabilité confié est soulignée ; ainsi, un des interlocuteurs de la mission avance qu'il est « *irréaliste de penser trouver sur un salaire de fonctionnaire une personne prête à gérer une masse salariale de 300-400 M€* » ;
- des personnels titulaires ont le sentiment de ne pas être reconnus à leur juste valeur. Recrutés dans les DRH en catégories B ou C, ils se voient confier des responsabilités de la catégorie supérieure (responsabilités d'encadrement ou polyvalence notamment) sans l'avoir toujours souhaité, mais pour faire face aux nécessités du service : « *il y a une demande d'expertise accrue dans tous les domaines (juridique ou technique). L'écart entre fonctions et catégories statutaires est considérable* », témoigne une université ;
- être contractuel permet de choisir son employeur et son lieu de travail, ce qui n'est pas toujours le cas pour certains concours nationaux ;
- les jeunes générations ont de nouvelles aspirations pour leur vie professionnelle ; elles n'envisagent plus de faire carrière dans un unique établissement, sont prêtes à débiter leur carrière dans une université qui n'exigera pas une expérience professionnelle antérieure, les paiera plutôt moins bien que dans le privé, mais les formera bien ; une fois bien formés et forts de cette expérience professionnelle, beaucoup des jeunes recrutés négocient un meilleur salaire ailleurs ; de plus, ces jeunes générations cherchent des métiers qui ont du sens à leurs yeux : si elles n'en trouvent pas ou plus, elles n'hésitent pas à changer d'employeur, y compris lorsqu'elles ont été recrutées en CDI.

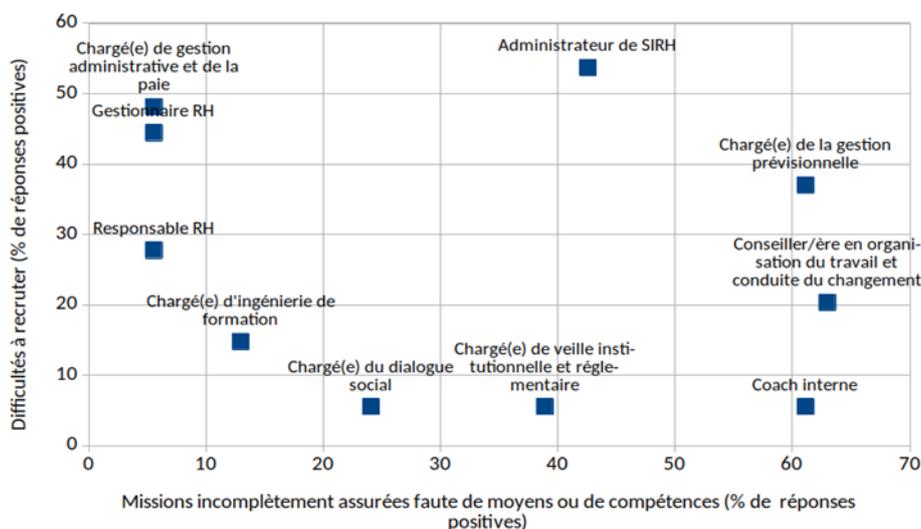
Finalement, les difficultés de recrutement conduisent de nombreuses DRH à employer des contractuels, une solution commode et rendue possible par la LTFP, qui autorise les recrutements de contractuels de catégories B et C, y compris en CDI. Les DRH les forment tout en sachant que certains ne resteront que quelques mois avant de rejoindre une autre fonction publique ou bien le secteur privé.

2.1.3. Des difficultés de recrutement qui peuvent conduire à ne pas pourvoir les postes dans les DRH

Les difficultés à recruter peuvent être telles que les DRH ne parviennent pas à pourvoir les postes ouverts au recrutement, que ce soit par des personnels titulaires ou par des contractuels. Pour identifier les fonctions concernées, la mission proposait, dans le questionnaire adressé aux universités, une liste de missions en leur demandant celles d'entre elles qui n'étaient pas totalement assurées dans les services RH, faute de moyens ou de compétences (voir annexe 4 pour l'ensemble des 54 réponses).

Le graphique ci-dessous rassemble les réponses à cette question (en abscisse) et les croise avec celles de la question également posée des missions pour lesquelles les universités ont le plus de difficultés à recruter (en ordonnée).

Figure n° 18 : Corrélation entre missions incomplètement assurées et difficultés à recruter dans les DRH



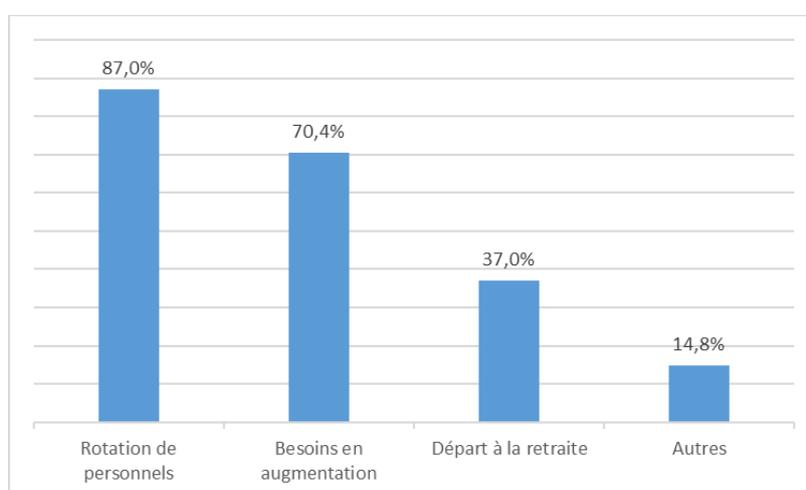
Source : mission à partir des données du questionnaire complété par les universités

Selon les missions considérées, on constate notamment que :

- les universités peuvent avoir des difficultés à recruter sur certaines missions, mais parvenir malgré tout à disposer des compétences : c'est le cas pour les chargés de gestion administrative et de la paie ou les gestionnaires RH ;
- les universités peuvent ne pas parvenir à disposer des compétences, pour notamment les administrateurs de SIRH, mais aussi les chargés de la gestion prévisionnelle ou les conseillers en organisation du travail et conduite du changement.

Le questionnaire demandait également aux directeurs des RH les raisons pour lesquelles elles pouvaient avoir d'importants besoins en recrutement, en proposant quatre choix (plusieurs réponses étaient possibles simultanément) rassemblés dans le tableau ci-dessous (figure n° 19), classées par fréquence d'apparition des réponses. Il apparaît que le remplacement de personnels est le premier motif de recrutement, ce qui induit une charge de travail qui pèse sur les fonctions RH tout au long de l'année.

Figure n° 19 : Nature des besoins de recrutement dans les DRH



Source : mission à partir des données du questionnaire complété par les universités

Les universités avaient la possibilité de préciser la catégorie « Autres ». On retrouve dans ces réponses des raisons avancées aux difficultés de recrutement : « *Problème d'attractivité* », « *Complexification des dispositifs réglementaires nécessitant de nouvelles expertises / compétences* », « *Indemnitaire* », « *Pénurie de vivier* », mais également « *Fragilité des équipes sur des postes à compétence unique* », et, cité à deux reprises, « *Grands programmes* » (PIA...).

2.1.4. Des initiatives locales adaptées aux difficultés de recrutement des personnels des DRH

Les DRH prennent de nombreuses initiatives pour attirer les candidats et les retenir dans un contexte de marché de l'emploi tendu. Comme en témoigne un interlocuteur de la mission, « *il y a un basculement : c'est plutôt à nous de nous vendre que le candidat qui vient se vendre. Et quand on a déjà placé le nombre de jours de congés, de télétravail et l'intérêt de travailler dans l'enseignement supérieur, une activité qui a du sens, il ne nous reste pas grand-chose* ». En pratique, les leviers que mobilisent les établissements visent à pallier la faiblesse structurelle des rémunérations, sur laquelle ils ne peuvent agir que marginalement. Parmi ces initiatives, certaines sont assez courantes :

- le recours aux contractuels est presque généralisé ; il n'est pas nouveau et il présente de nombreux avantages (voir supra) ;
- la prise en compte des demandes des jeunes générations : conscientes de ces demandes, les universités communiquent de plus en plus lors de la publication des postes et des entretiens de recrutement sur les conditions de vie au travail qu'elles offrent (télétravail, QVT, équilibre vie professionnelle / vie privée) et accompagnent l'entrée dans la fonction (parcours d'information, séminaires communs des arrivants, livrets d'accueil) ;

- la mise en avant de la « marque employeur » qui valorise les leviers du « sens » et des « valeurs » de l'Université, auxquels les jeunes générations restent sensibles. La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) met elle-même en avant l'importance de cette « marque employeur » et de la « promesse employeur »⁴⁵ pour renforcer l'attractivité de la fonction publique, elle y consacre une partie des éditions 2020⁴⁶ et 2021⁴⁷ de ses guides annuels *Transformation RH*. À ce jour, les efforts de certaines universités pour emblématiser leur marque employeur par un slogan (« *Socialement engagée* » pour l'AMU ou « *Oser créer* » pour l'UCA, par exemple) semblent encore isolés ; sur le fond, la réussite de ce marketing universitaire est subordonnée à l'élaboration d'une feuille de route reconnue, qui ferait coïncider les lignes de gestion de l'établissement avec le contenu du slogan choisi.

La mission a également répertorié des leviers actionnés par un plus petit nombre d'universités :

- la revalorisation des emplois : certaines DRH ont fait le choix, lorsqu'elles le pouvaient financièrement, d'augmenter le nombre de postes en priorisant des concours de catégorie B ou le recrutement de contractuels alignés sur cette catégorie pour repyramider ces services et ainsi tendre vers un niveau de qualification en adéquation avec les fonctions exercées. Pour la mission, le repyramidage est un levier d'une GRH dynamique et mérite d'être encouragé ;
- la publicité autour des postes ouverts au recrutement : via le site internet de l'université, qui complète les informations données sur le site *Choisir le service public*. Une université indique avoir mis en place une plateforme qui permet à chacun de déposer sa candidature, avec un lien éventuel vers LinkedIn ;
- le recours à des formations en apprentissage ou en alternance : certaines universités utilisent l'apprentissage ou l'alternance comme moyen de recruter de jeunes talents, y compris parmi leurs propres étudiants, dans l'espoir de fidéliser les apprentis ou les alternants ainsi formés. Le levier de la formation en interne mériterait sans doute d'être davantage actionné dans des établissements, dont l'une des vocations premières est la formation. Cette réponse aux difficultés de recrutement a été identifiée dans le secteur privé, où des entreprises créent, pour répondre à leurs besoins, leurs propres parcours, voire leur centre de formation, en ciblant leurs employés ou des employés extérieurs en reconversion⁴⁸. La mission estime que cette voie mérite d'être poursuivie plus largement. Elle offre la possibilité de valoriser en interne à la fois les formations de qualité et le parcours des étudiants, en intéressant également ces derniers aux métiers des universités⁴⁹ ;
- la construction, avec les agents, de parcours professionnels : il s'agit de fidéliser les agents recrutés afin d'éviter qu'ils ne quittent l'université, faute d'évolution de carrière et/ou salariale. L'École de développement des talents d'AMU (voir encadré n° 5 ci-dessous) propose des programmes de formation internes en ce sens. Cette construction de parcours nécessite la mise en place d'une GPEEC et que soit organisée la mobilité interne, entre composantes ou services. Elle nécessite surtout que l'accompagnement des personnels devienne une priorité des établissements, ce qui est le cas pour certains, où l'on a mis en place des cellules d'accompagnement dans les composantes ou au niveau central. La mission de conseiller(ère) en évolution professionnelle apparaît parfois, qui peut se consacrer à l'accompagnement des personnels BIATSS comme à celui des enseignants-chercheurs ;

⁴⁵ Voir les définitions de la marque employeur et de la promesse employeur sur le site internet de la DGAFP : « *La marque employeur consiste, à travers un socle de discours commun, à mettre en avant les valeurs et engagements partagés par l'ensemble des employeurs publics et mis en œuvre au quotidien par leurs agents. Elle s'appuie sur la formulation d'une promesse employeur : "Faire vivre ce qui nous unit et construire une société juste, durable et innovante" ».*

⁴⁶ Édition 2020 du guide *Transformation RH* de la DGAFP, intitulé *Transformation de la fonction recrutement*.

⁴⁷ Édition 2021 du guide *Transformation RH* de la DGAFP, intitulé *Structurer la fonction Recrutement*.

⁴⁸ Éléments recueillis par la mission lors d'un entretien avec l'association nationale des DRH.

⁴⁹ Le ministère de la transformation et de la fonction publique propose un site permettant de publier les offres d'apprentissage dans la fonction publique. La production de contrats d'apprentissage par des employeurs publics est facilitée par l'utilisation de la plateforme CELIA, proposée par le ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion, en collaboration avec le ministère de la transformation et de la fonction publiques.

- le recours à des prestataires de service dans certains domaines, notamment concernant les systèmes d’information de gestion RH : une université indique avoir renoncé à s’appuyer sur des ressources internes pour concevoir des suites logicielles. Pour elle, une conception en interne est « *devenue trop complexe et trop aléatoire* », la difficulté à recruter des personnels au bon niveau de compétence se doublant de la crainte de leur départ alors qu’ils auraient conçu des outils qu’eux seuls maîtrisent et sont capables de faire évoluer.

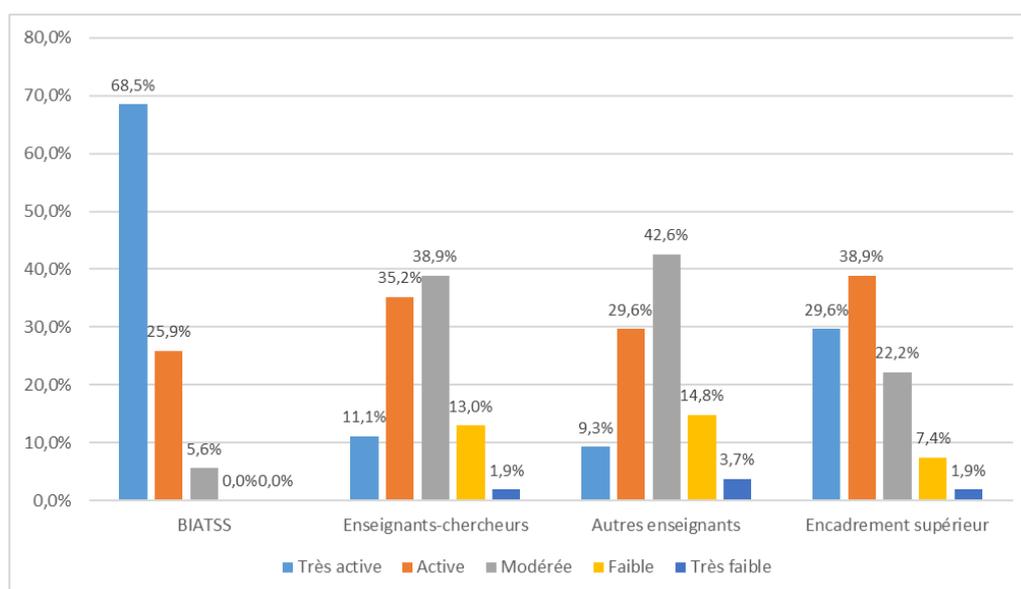
Préconisation n° 4 [universités] : Faire du repyramidage des emplois dans la fonction RH une priorité pour tendre vers un niveau de qualification des agents en adéquation avec les fonctions exercées.

Préconisation n° 5 [universités] : S’appuyer sur la voie de l’apprentissage et de l’alternance pour recruter les personnels BIATSS dans les fonctions RH.

2.2. Mieux accompagner les personnels : une nouvelle priorité

La mission a pu mesurer l’émergence de nouvelles préoccupations en matière d’accompagnement des personnels. Certaines DRH d’universités se sont engagées dans une dynamique originale pour épauler leurs personnels à la recherche d’un nouvel élan dans leur carrière. Même si le mouvement n’est pas encore généralisé (il est plus marqué dans les établissements fusionnés ou les EPE), il témoigne d’une transformation en cours des DRH vers une démarche plus qualitative et plus individualisée.

Figure n° 20 : Contribution des DRH à la politique RH pour les différentes catégories de personnels



Source : mission à partir des données du questionnaire complété par les universités

Comme l’illustre la figure n° 20 ci-dessus, la contribution des DRH à la politique RH de l’établissement est très différente selon les catégories de personnels. En réponse au questionnaire, 95 % des directeurs des RH indiquent avoir une participation active ou très active à la politique RH des BIATSS qu’ils disent accompagner dans leur demande de reconversion ou de mobilité, à travers du coaching, des formations (préparation aux concours) ou des bilans de compétences ; ils sont moins de la moitié à considérer avoir un même niveau d’investissement à l’égard des enseignants-chercheurs et des enseignants.

Lors des entretiens, les directeurs des RH admettent mal connaître les activités des enseignants-chercheurs⁵⁰. En conséquence, ils reconnaissent moins les accompagner, en dehors des volets classiques de la gestion

⁵⁰ Il est d’ailleurs à noter que c’est l’association des VP RH et non l’association des DRH du supérieur qui a produit un document de synthèse (communiqué à la mission) sur la carrière des enseignants-chercheurs, à l’occasion d’un séminaire des VP RH de janvier 2023 consacré spécifiquement à ce sujet à partir d’une enquête auprès de tous les établissements membres de l’association. Il

administrative (paie et promotion de grade⁵¹). De leur côté, les enseignants-chercheurs eux-mêmes ont peu l'habitude de solliciter les DRH sur leur situation professionnelle, qu'il s'agisse de suivi de carrière ou de projets de reconversion. Mieux au fait de la situation des agents BIATSS, les DRH ont acquis, en revanche, un plus grand savoir-faire dans l'accompagnement de la carrière de ces derniers.

Afin de mettre en place une gestion RH plus dynamique qui réponde à une demande émergente des enseignants-chercheurs, certaines universités prennent des initiatives, soit à destination des enseignants-chercheurs seuls, soit associant BIATSS et enseignants-chercheurs, lorsque cela paraît pertinent (voir encadré n° 5). Il peut s'agir de coaching ou de bilans de compétences pour favoriser d'éventuelles reconversions ou simplement faire un point d'étape. La démarche, encore récente, s'inscrit dans une dynamique que veulent porter les DRH et les gouvernances d'université pour répondre positivement au défi de la qualité de vie au travail de tous les agents. Plus proactives encore, d'autres universités proposent systématiquement des formations (déontologie, encadrement de stagiaires) ou un accompagnement aux enseignants-chercheurs qui les rejoignent ou qui prennent en leur sein de nouvelles responsabilités (encadrement des doctorants, mentorat, gestion d'équipe).

Pour mettre en place cet accompagnement, les établissements soulignent qu'ils ont besoin de temps et de moyens. Certaines universités ont pu le faire en mobilisant des ressources extrabudgétaires (PIA 3 et 4) ; d'autres aimeraient s'engager dans cette voie, sans parvenir pour l'heure à dégager les ressources nécessaires. Pour la mission, le développement d'une dynamique plus proactive auprès des agents et notamment des enseignants-chercheurs pourrait passer par le volet RH des COMP (voir infra 3.2). Il s'agirait de donner aux universités qui le souhaitent la possibilité de s'engager progressivement dans cette démarche au bénéfice de leurs agents. Les établissements y gagneraient en affichant cet accompagnement comme un atout-maître de sa politique.

Encadré n° 5 : L'École de développement des talents d'AMU

AMU a mis en place une École de développement des talents (EDT) dans le cadre des financements France 2030 et du projet CISAM+ (lauréat de l'appel à projets Excellences du PIA4). L'EDT porte la volonté de l'établissement de développer les compétences des personnels d'AMU sur trois champs :

- un programme d'accompagnement managérial, en mixant les publics (chefs de service / directeurs de composante / vice-présidents) afin de décloisonner les aspects académiques et organisationnels ; ce programme répond à un besoin clairement identifié de formation et acculturation lors de la prise de fonctions, il a une double dimension, individuelle et collective : les formations permettent des échanges entre formés, une plateforme de coaching à distance permet un coaching illimité pendant trois mois ;
- un programme destiné aux enseignants-chercheurs, doctorants et postdoctorants : programme de développement académique, autour de la culture scientifique, de la culture de la donnée, du mentorat (proposé à tous les enseignants-chercheurs dès leur arrivée à AMU), de l'accompagnement des encadrants des doctorants ;
- un programme de formation pour tous les personnels : accompagnement des développements métiers et des parcours, dans une logique de développement interne des compétences, pour pallier les difficultés de recrutement et la problématique de fidélisation.

s'agit d'un tableau très large qui porte notamment sur le suivi de carrière, les plafonds d'heures complémentaires, les primes, les CRCT, les décharges d'enseignement, les enseignants contractuels.

⁵¹ Il faut rappeler aussi que la promotion de grades des enseignants-chercheurs se fait largement en dehors des DRH. Elle intervient soit par décision du CNU, soit par l'examen des dossiers par une commission *ad hoc* d'enseignants-chercheurs, voire de doyens de facultés, dont les propositions sont entérinées par le CA. Dans tous les cas, la DRH n'a qu'un rôle d'enregistrement de décisions et de gestion de la promotion.

2.3. Recrutement, régime indemnitaire, promotions et pouvoir disciplinaire : ce que les DRH appellent de leurs vœux

Le questionnaire adressé aux universités demandait aux DRH de proposer des évolutions de nature à faciliter leur activité professionnelle. Les réponses témoignent d'un souhait d'une plus grande autonomie de gestion qui, pour elles, serait un levier d'amélioration de la fonction RH. Ce même souhait a très souvent été exprimé par les interlocuteurs de la mission lors de ses visites dans les établissements.

Cette partie du rapport rassemble les propositions des universités d'évolution de la gestion de leurs personnels qui supposent des modifications réglementaires. Beaucoup de ces propositions touchent aux statuts ; s'il n'entraîne pas dans le périmètre de la mission de traiter ces questions⁵², on touche bien là aux limites de la fonction d'employeur des universités. Pour ces dernières, bénéficier des transferts de compétences en matière de GRH leur donnerait la possibilité de définir, de mettre en œuvre et d'assumer une stratégie globale RH au service des activités des établissements. Ces nouvelles responsabilités permettraient aussi d'améliorer la lisibilité et l'attractivité des métiers RH, notamment par une meilleure maîtrise des promotions de leurs personnels.

2.3.1. Le souhait d'une plus grande délégation de gestion, principalement des personnels BIATSS

La principale attente exprimée auprès de la mission est celle d'une plus grande délégation des actes de gestion RH, principalement en ce qui concerne les personnels BIATSS (catégories A et B notamment), mais aussi, même si la demande est moins systématique, des personnels enseignants du second degré. Cette demande est motivée par un constat et plusieurs objectifs.

Le constat est celui de personnels BIATSS qui ne sont pas tous régis par les mêmes règles de déconcentration. Ainsi la gestion des ITRF de catégories A et B est-elle partagée entre la DGRH et l'établissement d'affectation, alors que celle des ITRF de catégorie C l'est entre le rectorat et l'établissement d'affectation (voir tableau n° 2).

Le principal objectif d'une plus grande délégation de gestion est de permettre aux DRH d'être plus efficaces et plus réactives. Les DRH soulignent par exemple qu'elles peuvent attendre plusieurs mois un arrêté de reclassement ou de changement d'échelon. Les DRH estiment être en mesure d'assurer un nombre conséquent d'actes de gestion des BIATSS comme elles le font déjà pour les enseignants-chercheurs.

Dans le détail, ces demandes de délégation de gestion concernent surtout le recrutement, les promotions, et, plus ponctuellement, les sanctions disciplinaires des personnels BIATSS.

Le tableau ci-dessous indique la faible part laissée aux universités dans les actes de gestion de leurs personnels administratifs⁵³. Le constat vaut autant pour les ITRF que pour les AENES.

⁵² Une mission de l'IGÉSR est en cours sur le sujet des ITRF et des ITA (ingénieurs, techniciens et personnels administratifs).

⁵³ Ce tableau figure de manière plus détaillée dans le bilan social 2020-2021 du ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports pour les filières administrative ITRF) : cf. tableau 14.3 - Actes de compétence ministérielle pour les personnels administratifs, techniques, sociaux et de santé à la rentrée 2019 et tableau 14.4 - Actes de compétence ministérielle pour les personnels de bibliothèque et les ITRF à la rentrée 2019.

Tableau n° 2 : Autorités décisionnaires des actes de recrutement et de promotion des personnels ITRF, AENES et des bibliothèques rattachés au MESR

Acte	ITRF/ATRF (cat. C)	ITRF/TEC H (cat. B)	ITRF/ASI, IGE, IGR (cat. A)	AENES/ADJENES (cat. C), SAENES (cat. B)	AENES/AAE (cat. A)	BIB/MAG (cat. C), BIB et BIBAS (cat. B), CB et CGB (cat. A)
Commission administrative paritaire mobilisée ⁵⁴	académique	nationale	nationale	académique	académique	nationale
Recrutement						
Établissement de la liste des candidats autorisés à prendre part aux épreuves des concours ou aux épreuves des examens professionnels de recrutement	M	M	M	R	R	M
Organisation des concours et examens professionnels de recrutement (épreuves d'admission)	P	P	M			P
Établissement de la liste d'aptitude	M	M	M	R	R	M
Classement dans le corps après recrutement par voie de concours ou après nomination consécutive à une inscription sur liste d'aptitude	R	M	M	R	R	M
Recrutement	P	P	M	R	M	P
Nomination en qualité de stagiaire ou de titulaire	R	M	M	R	R	M
Déroulement de carrière						
Établissement de la liste des candidats autorisés à prendre part aux épreuves des examens professionnels préalables à l'avancement de grade	M	M	M	R	R	M
Établissement du tableau d'avancement pour l'accès au grade supérieur	R	M	M	R	R (au choix seulement)	M
Nomination au grade supérieur	R	M	M	R	R	M
Classement dans le grade après nomination consécutive à une inscription sur tableau d'avancement	R	M	M	R	R	M
Avancement d'échelon	P	M	M	R	R	M

⁵⁴ Les CAP ont, par la LTFP du 6 août 2019, des compétences recentrées sur l'examen des décisions individuelles défavorables. Elles n'ont plus de compétence en matière de mutation et de mobilité depuis du 1^{er} janvier 2020, ni en matière d'avancement et de promotion depuis le 1^{er} janvier 2021.

Discipline						
Instruction des dossiers disciplinaires et saisine de la commission administrative paritaire académique siégeant en conseil de discipline	R	M	M			M
Suspension en cas de faute grave (mesure conservatoire)	R	M	M			M

Source : tableau réalisé par la mission d'après les données de la DGRH.

Légende :

Cat : catégorie ; M : compétences conservées par le ministre ; R : compétences déléguées aux recteurs ou vice-recteurs pour les personnels affectés dans les établissements d'enseignement supérieur ; P : Compétences déléguées aux présidents d'université.

Filière ITRF

ATRF : adjoint technique recherche et formation ; TECH : technicien ; ASI : assistant ingénieur ; IGE : ingénieur d'étude ; IGR : ingénieur de recherche ;

Filière AENES

AAE : attaché d'administration de l'État ; SAENES : secrétaire administratif de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur ; ADJAENES : adjoint administratif de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur ;

Filière personnels de bibliothèques

CGB : conservateur général des bibliothèques ; CB : conservateur des bibliothèques ; BIB : bibliothécaire ; BIBAS : bibliothécaire assistant spécialisé ; MAG : magasinier des bibliothèques.

2.3.2. Davantage d'autonomie en matière de recrutement des personnels titulaires BIATSS

Concernant les personnels BIATSS titulaires, les procédures actuelles de recrutement ne conviennent pas aux universités pour des raisons différentes selon que l'on considère le corps des ITRF ou celui des AENES :

- pour les corps des ITRF, l'admissibilité est nationale pour les concours externes comme internes et les épreuves d'admission sont locales. Même si les universités fixent les profils attendus, l'admissibilité nationale peut conduire à éliminer les candidats qu'elles voulaient retenir. Les établissements voudraient choisir entièrement les candidats qu'ils souhaitent recruter ou promouvoir dans un grade supérieur ;
- pour les corps des AENES, les universités publient des profils particuliers sur le site « Choisir le service public », mais la décision d'affectation revient à leur administration de gestion (rectorat ou ministère de l'éducation nationale⁵⁵, qui peut décider de les affecter ou non à l'université). Les établissements regrettent de devoir se contenter d'enregistrer une décision qui leur échappe⁵⁶.

Dans les deux cas, les universités voudraient être davantage décisionnaires pour le recrutement de leurs personnels.

Dans cette hypothèse, il convient de souligner qu'assumer l'ensemble du recrutement des titulaires BIATSS exigerait que les universités consacrent davantage de moyens à un processus actuellement partiellement externalisé.

2.3.3. Davantage de latitude en matière de rémunération des personnels BIATSS

Les établissements ont la possibilité de mener une politique indemnitaire propre en utilisant les leviers que sont le RIFSEEP (IFSE et CIA) et le RIPEC pour les titulaires, les primes pour les contractuels. Cette politique indemnitaire est cependant contrainte, d'une part, par les marges financières de l'établissement et, d'autre

⁵⁵ Pour les agents de catégorie A, les concours et examens professionnels sont de gestion nationale ; pour ceux de catégories B et C, de gestion académique.

⁵⁶ En partie seulement, car l'article L. 712-2 code de l'éducation, modifié par loi n° 2020-1674 du 24 décembre 2020 - art. 34 (V) indique au 4° que : « [le président] affecte dans les différents services de l'université les personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service. Aucune affectation d'un agent relevant de ces catégories de personnels ne peut être prononcée si le président émet un avis défavorable motivé, après consultation de représentants de ces personnels dans des conditions fixées par les statuts de l'établissement. Ces dispositions ne sont pas applicables à la première affectation des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service recrutés par concours externe ou interne lorsque leurs statuts particuliers prévoient une période de stage ».

part, par l'acceptabilité politique de rémunérations différenciées pour des agents exerçant des missions similaires, comme cela a été souvent évoqué dans les visites sur site.

Cependant, les interlocuteurs de la mission ont insisté sur le fait que, même si elle est source de complexité passagère, l'émergence d'un régime indemnitaire plus avantageux est considérée comme un progrès par tous. Certes, la situation n'est pas encore stabilisée dans toutes les universités, mais partout le principe même que la rémunération de tous les personnels BIATSS comporte une IFSE et un CIA (même s'il est parfois « neutralisé » dans certains établissements, c'est-à-dire identique pour tous) est adopté. Les personnels ont sans doute adhéré d'autant plus facilement au RIFSEEP qu'il était mis en place dans toute la fonction publique et qu'il répondait aux demandes de revalorisation salariale.

Ce régime indemnitaire différencié ouvre aussi la voie à une gestion des ressources humaines plus dynamique au sein des universités. Les cotations des postes indispensables à l'établissement d'un indemnitaire corrélé à la nature des fonctions ont par exemple permis à chacun de mieux comprendre de qui était attendu sur son poste et sur les postes des collègues. Les responsables s'emparent peu à peu du régime indemnitaire pour en faire un outil de management des personnels BIATSS, en particulier pour reconnaître l'engagement professionnel et organiser les mobilités internes vers des postes à responsabilité, dans une perspective de gestion du potentiel des cadres et des agents.

La politique salariale à l'égard des contractuels est très diverse d'un établissement à l'autre. Dans certaines universités, les grilles de rémunération élaborées pour les contractuels ont été alignées sur les rémunérations des titulaires pour ne pas créer de conflits, quand bien même l'attractivité des postes à pourvoir sur contrat était faible et qu'une meilleure rémunération aurait pu attirer davantage de candidats. D'autres universités ont fait le choix de rémunération des contractuels systématiquement inférieures aux titulaires pour conserver l'attractivité des concours de la fonction publique. Enfin, quelques universités ont décidé de rémunérations supérieures à celles des titulaires de même catégorie, sur des postes ciblés et en tension pour lesquels une rémunération différenciée est politiquement acceptable, ces missions n'étant pas pourvues par des titulaires. L'Université Côte d'Azur a mis en place un système d'intéressement sur ressources propres (voir encadré n° 6).

Beaucoup de DRH souhaiteraient pouvoir actionner davantage ce levier des rémunérations différenciées, empêché aujourd'hui soit parce que ce n'est pas la politique de l'établissement, soit en raison des contraintes financières. Elles estiment cependant que des rémunérations fortement différenciées risqueraient, à terme, d'établir une concurrence entre les établissements, d'aggraver les problèmes d'attractivité et de bloquer les mobilités.

Encadré n° 6 : Un système d'intéressement sur ressources propres à l'Université Côte d'Azur (UCA)

L'UCA a mis en place un système d'intéressement⁵⁷ sur ressources propres, rendu possible par le niveau élevé de ressources propres dont dispose l'établissement, de l'ordre de 20 à 25 % de son budget. En 2022, tous les BIATSS et environ 60 % des enseignants-chercheurs ont été gratifiés, pour une enveloppe globale de 3,5 M€, les montants attribués pouvant atteindre le niveau de la prime d'administration du président. Ce choix politique fort, apprécié des agents, leur a été présenté comme une reconnaissance de leur investissement pour la mise en œuvre du projet stratégique de l'établissement et pour la recherche de ressources propres. Pour la présidence, il s'agissait également de réduire l'écart indemnitaire entre ce que proposait l'UCA et les collectivités territoriales (voire l'enseignement supérieur privé), afin de positionner plus favorablement l'établissement en termes de politique salariale et d'attractivité.

2.3.4. Davantage d'autonomie en matière de promotion de personnels BIATSS

Les établissements aimeraient avoir davantage la main en matière de promotions afin de disposer d'outils de valorisation et de reconnaissance de leurs agents. Actuellement, ces promotions relèvent en tout ou partie de décisions nationales (voir tableau n° 2 supra). Les DRH aspirent à plus de clarté et plus d'information. La

⁵⁷ Article L. 954-2 du code de l'éducation, alinéa 2 : « Le conseil d'administration peut créer des dispositifs d'intéressement permettant d'améliorer la rémunération des personnels. Un dispositif d'intéressement ne peut se substituer aux régimes indemnitaires institués en application d'un texte législatif ou réglementaire ».

directrice générale des services d'un établissement visité remarque que « *les décisions sont prises sans toujours tenir compte des propositions des établissements et désormais sans explications. On assiste à une recentralisation des choix de promotion en vue du respect des lignes directrices de gestion du ministère qui va à l'encontre de la culture d'établissement, du dialogue social et de l'appel à mettre en œuvre une politique RH d'établissement* ».

Les universités disent être contraintes par le nombre de candidats qu'elles peuvent promouvoir en interne par la voie des concours, la DGRH étant attentive à ce que les établissements ouvrent un pourcentage, souvent majoritaire, de postes dans des concours externes⁵⁸. Si cette double voie de promotion ou de recrutement élargit les possibilités de réussite, permet des mobilités et satisfait aux exigences d'un concours national, les universités aspirent à choisir le nombre de postes ouverts aux concours internes sur lesquelles elles ont le libre choix des candidats ou des promus, une fois la barre nationale d'admissibilité franchie. D'après elles, les impacts budgétaires de promotions décidées localement seraient compatibles avec leur capacité à maîtriser leur masse salariale, alors que l'effet serait puissant en termes de politique de ressources humaines.

Enfin, la complexité des calendriers, désynchronisés selon les corps, mobilise régulièrement et tout au long de l'année les agents des DRH sur des actes de gestion ordinaires. Ce désalignement des calendriers a été systématiquement avancé auprès de la mission comme une source de difficulté pour les agents.

Les universités demandent que le ministère leur transfère tout ou partie des promotions des personnels BIATSS, l'enjeu des promotions étant suffisamment important à leurs yeux pour en assumer le coût. Cependant, les effets d'une telle mesure resteraient à être évalués :

- pour les corps interministériels, afin de s'assurer d'un juste équilibre des promotions au sein de chacun des ministères concernés ;
- dans les universités, pour s'assurer d'une répartition équitable entre établissements de différentes tailles.

La mission considère que l'examen de ces mesures réglementaires et de leurs effets à court et moyen terme est en dehors du périmètre du présent rapport.

2.3.5. Le souhait de disposer de leviers de promotion des enseignants du secondaire affectés dans le supérieur

Autre sujet fréquemment évoqué par les interlocuteurs de la mission lors des entretiens, la promotion des enseignants et enseignants-chercheurs. Si l'on met à part le cas des promotions des enseignants-chercheurs, où s'est instauré un partage des contingents de promouvables entre CNU et établissements⁵⁹, la question la plus épineuse demeure celle des promotions des enseignants du secondaire affectés dans le supérieur (ESAS)⁶⁰, dont les procédures sont jugées « *opaques, mal adaptées au métier d'enseignant du supérieur⁶¹ et peu respectueuses du classement proposé par les universités, en particulier pour les listes d'aptitude* ». Il est à noter que les lignes directrices de gestion ministérielles relatives aux promotions et à la valorisation des

⁵⁸ Une circulaire DGRH / DGESIP / DAF précise chaque année les modalités des recrutements des agents titulaires dans les établissements RCE (enseignants-chercheurs, enseignants, personnels ITRF, ATSS et des bibliothèques). Cette circulaire dite « circulaire ATRIA », déposée sur le site ATRIA hébergé par le portail Galaxie, comporte une annexe donnant, pour chaque corps dans les filières concernées, la répartition réglementaire des postes offerts aux différents concours internes et externes.

⁵⁹ Voir à cet égard : Fabienne Blaise, Pierre Desbiolles et Patrick Gilli (2021), *Rapport sur le recrutement des enseignants-chercheurs, remis à la ministre Frédérique Vidal le 26 avril 2021*, où est traitée la question des relations entre CNU et établissements en matière de recrutements et de promotions :

https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/content_migration/document/21_04_26_Rapport_Concertation_1402956.pdf

⁶⁰ Les professeurs agrégés affectés dans le supérieur sont 7 200 ; les professeurs certifiés 5 400, soit autour de 13 000 ESAS, (source : DGRH RHSUPINFO au 31 décembre 2020). Ce nombre est stable depuis une dizaine d'années : entre 12 800 et 13 000 ESAS sont décomptés chaque année entre les années scolaires et universitaires 2012-2013 et 2020-2021.

⁶¹ Le formulaire de promotion des agrégés prévoit ainsi un item à renseigner sur les relations avec les parents. Adapté pour l'enseignement secondaire, il est perçu par les universités comme le témoignage même de la méconnaissance du métier d'enseignant dans le supérieur par la DGRH. Une refonte de ce formulaire serait cependant prévue.

parcours professionnels des personnels du MESR n'évoquent pas le cas des ESAS, ce qui n'a pas permis de clarifier la situation.

Il s'agit d'une question juridiquement complexe dans la mesure où le corps des agrégés et celui des certifiés relèvent du ministère de l'éducation nationale et non de l'enseignement supérieur. Le sujet est également sensible parce que les ESAS représentent près de 14 % des personnels enseignants dans le supérieur (voire jusqu'à la moitié dans les IUT)⁶².

2.3.6. Davantage d'autonomie en matière de pouvoir disciplinaire

S'ils commentent rarement les procédures disciplinaires pour les enseignants et les enseignants-chercheurs, certains présidents d'université souhaiteraient pouvoir exercer un pouvoir disciplinaire plus grand sur les personnels BIATSS. Les réponses apportées au questionnaire évoquent à plusieurs reprises « *la déconcentration du pouvoir disciplinaire des personnels BIATSS* ».

La demande a régulièrement été portée à l'attention de la mission d'une délégation aux présidents d'université du pouvoir de prononcer des sanctions du premier groupe⁶³ et de la possibilité de suspendre, à titre conservatoire, les personnels, à quelque corps qu'ils appartiennent. La mission considère qu'elle n'a pas à se prononcer sur ces demandes, qui nécessiteraient de mesurer les effets d'un tel transfert de compétences ; elles témoignent cependant de la forte volonté des présidences d'université d'avoir la plénitude d'action RH sur les personnels qui leur sont affectés.

2.4. SIRH : des solutions locales qui améliorent la situation sans être pleinement satisfaisantes

Le système d'information RH (SIRH) est aujourd'hui un outil central dans la gestion des ressources humaines d'une université. Les attentes à l'égard de cet outil sont fortes : optimisation et fiabilisation des actes de gestion, facilitation des procédures pour les usagers, collecte de données en vue du pilotage de l'établissement. Dans un contexte de multiplicité des catégories et des statuts des personnels gérés, quatre universités sur cinq (79,6 %) voient dans le développement du SIRH un levier de première importance pour accompagner la gestion de la diversité des carrières et des métiers⁶⁴. En termes de pilotage, les enjeux se situent non seulement à l'échelon de l'établissement, mais également à l'échelon de l'État, qui souhaite pouvoir obtenir régulièrement et/ou rapidement de la part de toutes les universités des données (*reportings*) sur différents champs RH.

Force est de constater que, lors des entretiens menés par la mission, la question du SIRH a été le plus souvent abordée par ses interlocuteurs sur le mode de l'insatisfaction, même si (voir infra) certaines universités ont acquis et continuent de développer avec optimisme une expertise afin de faire du SIRH un vecteur d'amélioration de la gestion et du pilotage RH.

2.4.1. Une profusion d'outils conçus par des éditeurs aux statuts divers et par les universités elles-mêmes

La Cour des comptes le relevait déjà dans son rapport de 2015 consacré à l'autonomie financière des universités⁶⁵ : « *l'insatisfaction sur la qualité du SI ressources humaines reste très forte parmi les universités rencontrées* ». Les raisons en sont bien établies : une profusion d'applications dont l'interopérabilité

⁶² Il y a ce jour 13 000 ESAS et 55 400 enseignants-chercheurs auxquels il faut ajouter 22 300 enseignants contractuels (hors vacataires et enseignants invités) en fonction dans les établissements publics d'enseignement supérieur, soit un total d'environ 90 700 enseignants permanents en fonction dans ces établissements, dont les enseignants du second degré représentent ainsi plus de 14 %. Source : Note DGRH Enseignement supérieur n° 9, octobre 2021 ; les effectifs en personnes physiques comptabilisés dans cette note incluent les personnels enseignants des formations de santé, titulaires (PU et MCF hospitalo-universitaires) et contractuels (chefs de clinique, assistants hospitalo-universitaires – AHU, praticiens hospitalo-universitaires – PHU).

⁶³ Les sanctions du premier groupe sont l'avertissement, le blâme et l'exclusion temporaire des fonctions (pour trois jours maximum). Elles ne nécessitent pas de saisine du conseil de discipline.

⁶⁴ Questionnaire adressé aux universités par la mission.

⁶⁵ Cour des comptes (juin 2015), L'autonomie financière des universités : une réforme à poursuivre, communication à la commission des finances du Sénat (publié le 30 septembre 2015), p. 43.

demeure limitée car elles sont conçues par des éditeurs multiples et une multitude d'obstacles dans le déploiement et l'usage des outils.

Les universités jouissent en effet d'une pleine liberté de choix en matière de système d'information, si bien que, par pragmatisme, elles utilisent aujourd'hui une large variété d'outils pour répondre à leurs besoins, en particulier dans les DRH. Ces outils sont conçus tantôt par des éditeurs extérieurs, tantôt par les universités elles-mêmes, et ce pour des raisons diverses : coût des suites logicielles, adaptation aux besoins, héritage de décisions plus ou moins récentes. Le choix d'un système d'information, en particulier s'il est structurant car il gère les opérations RH essentielles, engage en effet un établissement sur le long terme puisque les coûts politique, humain et financier d'un changement de SIRH sont élevés.

Deux éditeurs fournissent les suites logicielles les plus utilisées par les DRH des universités : l'Agence de mutualisation des universités et établissements (AMUE) et le consortium Cocktail. Ces deux éditeurs, aux statuts très différents⁶⁶, sont en concurrence même s'ils travaillent actuellement en commun à l'élaboration d'un SI scolarité nommé PEGASE⁶⁷. L'AMUE pilote la conception et la mise en œuvre de l'outil SIHAM (système d'information des ressources humaines dans une approche mutualisée) qui permet de gérer les opérations RH essentielles d'une université et qui est actuellement le SIRH « cœur de gestion » le plus fréquemment utilisé dans les universités. Autour de SIHAM viennent s'agréger d'autres applications dédiées à des tâches spécifiques. Un nombre moins élevé d'établissements utilise la suite logicielle MANGUE de Cocktail, globalement équivalente à SIHAM.

Ces deux suites logicielles sont bien sûr payantes et les éditeurs en proposent des mises à jour régulières (correctifs ou prises en compte des évolutions de la réglementation). Les universités achètent également des applications à d'autres éditeurs, pour des besoins souvent plus ciblés. Elles conçoivent aussi leurs propres applications, qu'elles interfacent aux suites logicielles des éditeurs, et, parfois, qu'elles distribuent à d'autres universités, comme par exemple le logiciel OSE d'organisation des services d'enseignement mis au point par l'université de Caen-Normandie⁶⁸. Enfin, les universités s'appuient aussi sur des logiciels mis à leur disposition par le MESR, comme le portail Galaxie.

Dans quelques-unes des universités visitées par la mission, l'ensemble des applications achetées ou conçues en interne forme un SIRH d'une grande complexité. Cette complexité soulève des enjeux en termes de robustesse et de pérennité de l'architecture résultante, ainsi que de fiabilité des données et de sécurisation des actes de gestion.

Cette description générale ne doit pas faire oublier que certaines universités de petite taille disposent de beaucoup moins de moyens que d'autres : la DRH de l'une des universités visitées par la mission ne dispose que de 0,3 ETP pour l'administration de son système d'information et utilise des tableaux Excel pour gérer ses RH. Il en résulte un grand nombre de saisies multiples, ce qui génère un risque de manque de fiabilité des données.

⁶⁶ L'AMUE est un GIP (groupement d'intérêt public) fondé en 1992 « *qui organise la coopération entre ses membres et sert de support à leurs actions communes en vue d'améliorer la qualité de leur gestion* », voir site internet de l'agence. L'État subventionne l'AMUE à hauteur d'environ 10 M€ par an, soit un tiers de son budget, le restant étant fourni par ses membres. L'AMUE dispose d'un comité de pilotage, au sein duquel siègent des représentants des établissements et des associations métiers (DRH, DGS), et qui définit les priorités et cible les moyens. Cocktail est une association de loi 1901 qui élabore selon un mode collaboratif ce qu'elle décrit comme « *une suite logicielle modulaire et interopérable permettant aux universités et grandes écoles de gérer et piloter les finances, la comptabilité, les ressources humaines et la paye, la scolarité et la recherche* », voir site internet de l'association. L'association est financée par ses membres, soit 75 établissements parmi lesquels on relève 26 universités, l'Institut universitaire Champollion, 4 ComUE et, parmi les grands établissements, PSL.

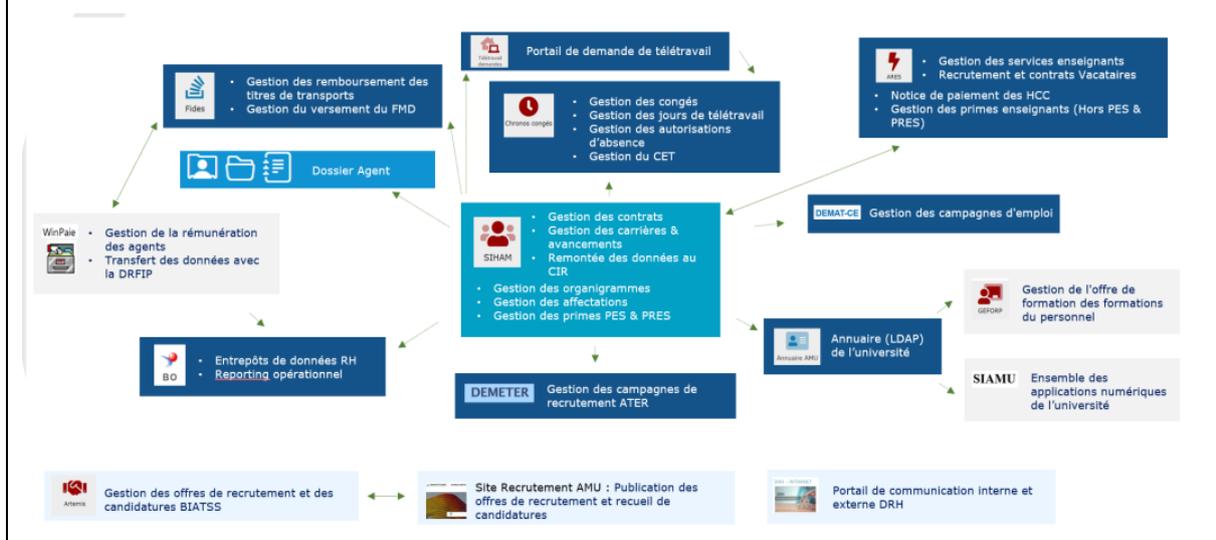
⁶⁷ La solution PEGASE est née du projet PC-SCOL (Projet commun de la scolarité), issu du partenariat de l'AMUE et de l'association Cocktail pour la construction de la solution logicielle commune qui succédera à APOGÉE / ROF pour l'AMUE et à SCOLARIX / SVE pour l'association Cocktail.

⁶⁸ Selon le site <https://ose.unicaen.fr/apropos>, « *OSE est une application de gestion permettant aux enseignants de fournir de manière dématérialisée leurs informations personnelles, leurs pièces justificatives, leurs heures de service prévisionnel et réalisé tout en calculant les heures complémentaires qui en découlent. La composante peut valider les données, les agréments, produire les contrats et effectuer des demandes de mise en paiement. Les services de l'établissement assurent les mises en paiement et disposent d'outils de pilotage. Un workflow ainsi qu'une batterie d'indicateurs permettent un suivi des tâches à effectuer. OSE permet en outre de calculer la charge d'enseignement d'une offre de formation* » (consulté le 20 avril 2023).

Sans multiplier les exemples, on peut citer le cas relativement emblématique de la DRH de l'université de Poitiers. Ce service utilise SIHAM comme principal logiciel RH, le portail Galaxie pour les recrutements des enseignants-chercheurs, des enseignants et des ATER et des personnels BIATSS⁶⁹, ainsi que plusieurs applications locales pour le suivi des services ou le recrutement des contractuels. La mission relève aussi le cas d'Aix-Marseille Université, qui a mis en place un SIRH complexe en mobilisant, pour compléter l'offre d'AMUE, de nombreuses possibilités (voir encadré n° 7 ci-dessous).

Encadré n° 7 : Le SIRH d'Aix-Marseille Université

Afin de compléter l'offre de l'AMUE en matière de suites logicielles, AMU a soit conçu et déployé ses propres produits en interne à la satisfaction des agents, soit acheté des licences de logiciels privés (pour la gestion des congés par exemple), soit encore, via le consortium d'universités ESUP-Portail dont elle est membre, a mutualisé la conception et la maintenance de suites logicielles libres (SID avec Lyon 3). Un bloc logiciel dédié à la GPEEC est également en cours de développement avec l'université de Caen. Toutes les applications disponibles forment une architecture complexe d'applications plus ou moins interfaçables :



L'interopérabilité des différentes applications de ces systèmes complexes est essentielle, à défaut de quoi apparaissent surcharge de travail et atteinte potentielle à la fiabilité des données comme à la sécurisation des opérations de gestion, avec des risques très concrets pour les agents (erreurs ou retard de paiement, par exemple). Tous les acteurs en sont conscients, les éditeurs les premiers. Ainsi l'AMUE s'engage dans l'interopérabilité entre ses propres outils⁷⁰ et travaille avec Cocktail à l'interopérabilité de leurs applications respectives. Pour l'AMUE cependant, l'APIsation⁷¹ avec les applications d'autres éditeurs ou des universités revient à chaque université, selon ses besoins.

Cette multiplication des applications peut être la source d'erreurs, par exemple lorsque la mise à jour de l'une a un impact imprévu sur les autres qui lui sont interfaçées. L'intrication des outils, ou leur appropriation insuffisante, est de nature à augmenter le risque de ne constater que trop tardivement les dysfonctionnements.

⁶⁹ Le portail Galaxie permet d'accéder au site ATRIA, dédiée au recensement des besoins de recrutement d'enseignants-chercheurs, d'enseignants, de personnels ITRF, ATOSS et des bibliothèques.

⁷⁰ Sur le site de l'AMUE : « Sinaps est la solution intégrée de gestion des données de référence et d'orchestration des processus métier. Sinaps est peu visible en tant qu'outil. Pourtant, en assurant la communication entre les outils de gestion et en contrôlant la qualité des données échangées, il améliore le service aux usagers du système d'information ».

⁷¹ Par référence aux API, de l'anglais *application programming interface*, interface de programmation intermédiaire entre deux applications. Concrètement, il s'agit d'un ensemble de variables et de protocoles qui permettent d'échanger des données simplement avec une application existante. L'expression « APIsation » désigne le recours systématique aux API dans un système d'information grâce à une bibliothèque de services accessible aux utilisateurs. Par la mise en place des API, il est possible d'utiliser de très nombreuses fonctionnalités au sein d'une même application. Il n'est plus nécessaire de compiler tous les outils au sein du logiciel : celui-ci peut aller se connecter aux « briques » dont il a besoin par l'intermédiaire des API.

En pratique, le modèle tend vers un système SIRH global où ce qui est au centre de chaque acte n'est plus l'agent concerné, mais l'acte lui-même : parce que le point d'entrée est toujours une application de gestion d'un acte, les applications tendent à se multiplier avec les actes à effectuer. On « n'entre pas » dans le SI par l'agent, sous la forme, par exemple, d'une fiche agent – sorte de « dossier unique de l'agent », par analogie à l'ancienne gestion papier – qui serait reliée aux applications de gestion. Plusieurs universités ont exprimé leur souhait de revenir à un modèle moins technocentré et qui redonnerait plus de « chair » à la gestion RH. Un tel changement aurait des répercussions notables sur le profil des agents des services RH. En effet, la gestion intégrale du dossier d'un agent requiert une compétence plus large que celle qui consiste à accomplir, de façon répétée et segmentée, le même acte administratif. Cette nouvelle approche rendrait plus intéressants certains des métiers de la RH et permettrait de fidéliser davantage les personnels affectés à ces services.

Au-delà de l'effet immédiat de la situation actuelle, il importe enfin de noter que, plus fondamentalement, la cristallisation autour de l'outil et des insatisfactions qu'il engendre présente le risque que les universités appréhendent la fonction RH d'abord par l'outil, au détriment d'une appropriation politique de l'enjeu. Comme cela a été dit à la mission, « *l'organisation doit primer, l'outil accompagner* ».

2.4.2. Des outils perfectibles

Les personnels des DRH rencontrés sont souvent critiques à l'endroit des outils informatiques à leur disposition. Les raisons de cette insatisfaction sont multiples. Outre le grand nombre d'applications à utiliser, leur nature et leurs fonctionnalités ne répondent pas toujours aux besoins des DRH.

2.4.2.1 Des suites logicielles encore incomplètes

Tout d'abord, certaines fonctions ne sont pas encore assurées dans les suites logicielles fournies par les deux principaux éditeurs : le module pertinent peut être encore en phase de développement, l'université peut également ne pas l'avoir acquis ou installé. À titre d'illustration, on peut citer le pilotage de la masse salariale (PMS) par SIHAM : selon l'AMUE, seules 18 universités sont aujourd'hui dotées de l'application SIHAM PMS. Une université rencontrée par la mission attend avec autant d'intérêt que d'impatience le déploiement de modules informatiques SIHAM pour « entretiens professionnels » et « formation », et est demandeuse de modules pour RIFSEEP et RIPEC.

C'est, pour une bonne part, ce manque de couverture des fonctions métiers qui explique que les universités mêlent des modules produits par divers éditeurs et des solutions internes conçues par leurs équipes. C'est aussi parce que l'intégration de nombreuses fonctions dans une suite logicielle telle que SIHAM⁷² en rend le maniement plus complexe et le suivi par un administrateur plus exigeant. Telle université de petite taille juge ainsi la suite SIHAM peu adaptée à ses besoins ou ses capacités ; telle autre n'a pas la ressource humaine pour sa prise en main. Là encore, le pragmatisme est la règle.

Les conséquences négatives d'une extension graduelle (plutôt que le déploiement simultané) des capacités d'une suite logicielle dans une université ont été signalées plusieurs fois à la mission : la principale est la double saisie de certaines données, par exemple en gestion et paie ou pour les primes des personnels BIATSS lorsque toutes les extensions ne sont pas installées⁷³. Le caractère graduel de cette installation est pour une part imputable aux capacités limitées des éditeurs à accompagner les équipes : l'AMUE, par exemple, se dit en mesure d'accompagner un maximum d'une dizaine d'établissements par an pour déployer le module de

⁷² Parmi les principales fonctions qu'intègre SIHAM aujourd'hui, on peut citer : gestion administrative (données individuelles, bibliothèque d'actes et de contrats, affectation, absences, modalités de service, congés et CET), pilotage (structure organisationnelle, suivi d'emploi et effectifs, pilotage de la masse salariale, univers BO), gestion des carrières (carrières, gestion des contrats, avancement et promotion, positions et situations, classement, fin d'activité), GPEEC (emplois et postes, compétences, formation, entretien professionnel, recrutement, mobilité), paie et gestion financière (pré-liquidation de la paie, imputation analytique, déversement de la paie en gestion financière, primes et indemnités) (source : AMUE).

⁷³ Par exemple, concernant la suite logicielle fournie par l'AMUE, seuls 55 établissements, universitaires et autres, utilisent SIHAM en production sur les 174 adhérents de l'AMUE. Moins de la moitié des 55 établissements déploient le module pré-liquidation, qui évite la double saisie. À noter, cependant, que l'AMUE met en place une offre de service « pré-liquidation » à destination des établissements qui souhaitent soulager leurs services d'informatique et de RH des lancements d'opérations liés au contrôle de la paie ou de l'exploitation post-paie dans SIHAM. Cela permet de confier à l'agence certaines opérations complexes et à faible valeur ajoutée métier, sous contrôle de l'établissement afin que celui-ci puisse se concentrer sur son cœur d'activité.

pré-liquidation de paie, qui permet justement d'éviter une double-saisie chronophage et génératrice d'erreurs. Cependant, et puisque SIHAM ne couvre pas tout le périmètre SIRH, l'AMUE souligne que certaines doubles saisies resteront indispensables, alors même qu'elles ont un fort impact sur l'activité des agents de catégories B et C.

2.4.2.2 Des mises à jour fréquentes rendues nécessaires par le rythme élevé des évolutions réglementaires

Même lorsque la suite logicielle permet le traitement d'une opération de gestion, les évolutions de la réglementation RH exigent des mises à jour fréquentes, que les éditeurs peinent parfois à fournir aussi rapidement que les établissements le désireraient. L'AMUE indique ainsi à la mission qu'elle a dû prendre en compte récemment plus d'une trentaine de textes réglementaires relatifs aux RH – sur lesquels l'agence, au demeurant, assure une veille, et ce en l'espace d'un seul mois. L'AMUE s'efforce d'intégrer ces évolutions réglementaires dans SIHAM en temps et en heure, mais indique que ce n'est pas aisé, par manque de temps compte tenu du flux de textes réglementaires, mais aussi de délais très courts : la publication de certains textes intervient peu de temps avant la date de leur mise en application et certains même ont une application rétroactive.

L'intégration dans le SI des changements liés aux textes réglementaires prend également du temps car il faut entrer dans une « démarche transactionnelle » qui intègre non seulement un temps de développement, mais aussi le respect des règles des marchés publics / de la commande publique pour des TMA (*Tierce Maintenance Applicative*)⁷⁴ et un partage avec les utilisateurs. Puis il faut que les établissements installent les nouvelles versions en « local ». Ce n'est qu'alors que l'AMUE peut accompagner les changements, en animant par exemple des ateliers pour expliquer aux gestionnaires ce qu'ils doivent / peuvent faire dans l'outil que l'agence a fourni. Là encore, il s'agit pour les services RH d'un surcroît de travail, mais avec la perspective, *in fine*, d'être plus efficaces.

Concernant cette dimension réglementaire, l'AMUE appelle de ses vœux plus d'interactions avec la DGRH du MESR en amont de la production des textes, interactions qui pourraient simplifier les mises à jour des suites logicielles. L'AMUE serait très favorable à une relation plus étroite avec la DGRH afin d'anticiper, dès la rédaction des textes, leur mise en œuvre dans le SI (« *informatisation* »). Elle est rejointe en cela par les DRH, confrontées à des outils de gestion en retard sur le cadre réglementaire et amenées à se déporter sur des outils autres que la suite logicielle « cœur de gestion » (typiquement SIHAM), voire de revenir à un travail manuel sur papier. Les DRH estiment qu'il serait utile d'organiser des ateliers de concertation en amont des réformes, comme le MESR le fait déjà avec France Universités. Ce point pourrait faire l'objet de discussions dans l'instance de dialogue dont la mise en place est préconisée par la mission (voir *infra* préconisation n° 8).

L'AMUE et les universités convergent sur le souhait que la DGRH prenne davantage en compte leurs contraintes et leurs attentes. Ajoutées aux erreurs liées au manque de fiabilité des bases de données et des transferts d'information, les retards engendrés par la difficulté à prendre en compte rapidement les évolutions réglementaires conduisent à une surcharge importante de travail et suscitent en outre beaucoup de tension autour des services RH : délais de réponse trop importants de la DRH, mécontentement des DRH de campus, des composantes, des agents etc.

2.4.3. Une collecte de données indispensables pour l'État

L'État a besoin de collecter régulièrement des données RH auprès des universités, notamment pour répondre à l'obligation qui lui est faite de produire un rapport social unique, d'appuyer les mesures qu'il porte en lien avec la DGESIP et la direction des affaires financières (DAF) auprès du ministère du budget sur des données fiables et d'alimenter le portail SuPeRH⁷⁵. On peut également considérer qu'un accès régulier à ces données est une contrepartie de l'autonomie donnée en matière RH aux établissements et qu'il permet à l'État non seulement d'assurer un pilotage national, mais encore de partager ces données et des indicateurs avec les établissements pour les aider à se situer dans le système d'enseignement supérieur. Ces indicateurs peuvent

⁷⁴ En ce cas, l'établissement confie partiellement ou totalement la maintenance de ses applications à un prestataire informatique tiers.

⁷⁵ SuPeRH est un portail du MENJ et du MESR accessible aux établissements. Il donne accès à des données sur les universités et sur tous les personnels de l'enseignement supérieur et à vocation à être un outil d'aide à la décision en permettant aux établissements de « se comparer dans l'environnement de l'enseignement supérieur au regard des problématiques RH ».

être considérés par l'État comme l'un des leviers d'action de l'administration centrale pour faire ressortir les points forts et les points faibles de chaque établissement, pointer d'éventuels écarts à des objectifs liés à des priorités politiques nationales ou encore des discordances entre la politique RH réelle de l'établissement et la stratégie qu'elle affiche, notamment en matière d'égalité femmes-hommes, d'endorecrutement, ou encore d'évolution par discipline du nombre de postes d'enseignants-chercheurs et de redéploiements.

Le rythme actuel de collecte de données par l'État est modéré, puisque les données sont mises à jour une fois dans l'année, avec une photographie au 31 décembre. Cette remontée une fois par an est cohérente avec l'autonomie des universités. Elle permet à l'État d'être dans son rôle de pilotage, d'accompagnement et d'anticipation. Il est donc indispensable que l'État puisse continuer à collecter ces données, et toute évolution majeure du SIRH des universités doit considérer ce besoin.

2.4.4. Les attentes des universités : améliorer le SIRH et poursuivre la dématérialisation

Du questionnaire adressé aux universités et des entretiens que la mission a menés avec elles ressortent un certain nombre de souhaits d'évolution du SIRH :

- en premier lieu, le souhait d'un SIRH « abouti » et de qualité, couvrant les différents champs d'activité RH, capable d'assurer la paie, la gestion administrative, celle du temps de travail et du télétravail, le recrutement, l'accompagnement des agents ;
- un SIRH permettant le pilotage, notamment de la masse salariale au niveau central des universités, mais aussi alimentant une GPEEC à tous les niveaux, du niveau central à l'unité de recherche en passant par la composante ;
- un SIRH permettant de s'assurer de la fiabilité des données (contrôle de cohérence) : ce point a été rarement développé car beaucoup d'universités voient dans la fiabilisation des données un chantier en cours, voire encore à ouvrir ;
- un SIRH avec un accès « par agent » et pas seulement « par acte de gestion » ; pour les interlocuteurs de la mission, un tel SIRH changerait, de plus, la logique globale de la GRH : plutôt que de gérer des actes à un moment donné pour tous les personnels, il permettrait de disposer d'une entrée par moments-clés de la trajectoire professionnelle (entrée en fonction, profil, besoins, formations, promotions, etc.) ;
- un SIRH permettant à l'État de disposer des données sans surcroît de travail pour les services RH des universités ;
- enfin, un SIRH permettant la dématérialisation de certaines procédures, en particulier dans les opérations en lien avec le MESR : concours, en particulier dossiers pour les BIATSS, mais aussi promotions, à l'instar de ce qui se pratique pour les enseignants-chercheurs.

Si les deux derniers items concernent le MESR, les quatre autres relèvent des politiques d'établissement et de leur capacité à faire vivre la mutualisation au sein de l'AMUE et de Cocktail.

2.4.5. Une diversité de SIRH, une interopérabilité à développer

Même si chaque université travaille sa stratégie de différenciation en formation et en recherche, certains interlocuteurs de la mission jugent que rien ne justifie le recours à des outils de gestion différents, car l'essentiel du SIRH repose sur des règles de gestion communes à tous les établissements. Pour certains des interlocuteurs de la mission, l'existence de deux éditeurs concurrents (l'AMUE et Cocktail) ne se justifie plus, dans la mesure où les deux éditeurs convergent aujourd'hui et travaillent ensemble.

Beaucoup suggèrent donc le renforcement du rôle stratégique du MESR en matière de SIRH à disposition des universités pour améliorer et compléter les outils disponibles. L'État y gagnerait un accès facilité à des données fiables et une accélération des procédures de dématérialisation, au cœur de sa stratégie numérique. Les établissements gagneraient en efficacité et en services rendus à leurs personnels.

Au terme de ses auditions, la mission a constaté le besoin d'un renforcement d'une stratégie numérique du MESR en matière RH, concertée avec les établissements. Cela nécessite aussi une plus grande implication de l'ensemble des universités lorsque l'État les associe à la modernisation des SIRH, implication qui passe

notamment par un engagement plus régulier qu'actuellement dans les instances décisionnelles de l'AMUE, principal éditeur numérique.

Préconisation n° 6 [MESR] : Définir plus clairement une stratégie numérique du MESR en matière RH et de ses établissements, pour mieux répondre aux besoins de l'État et de ses opérateurs.

Préconisation n° 7 [universités] : Assurer une implication plus régulière et plus concertée des présidences d'université dans les instances décisionnelles de l'AMUE.

Une autre piste suggérée est l'utilisation d'outils de gestion et de pilotage RH déjà conçus par l'État pour d'autres ministères, utilisation qui ne pourrait être envisagée qu'en concertation avec les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de recherche.

Quelques interlocuteurs de la mission mentionnent le SIRH interministériel RenoiRH, récemment adopté par l'éducation nationale dans les rectorats, avec l'appui du service de modernisation des systèmes d'information des ressources humaines pour l'éducation (SEMSIRH⁷⁶). RenoiRH n'est aujourd'hui utilisé que par une seule université⁷⁷ et il apparaît peu probable qu'il soit adopté, au moins à court ou moyen terme, par un grand nombre d'établissements d'enseignement supérieur, ne serait-ce que parce que le plan d'accompagnement du SEMSIRH ne prévoit pas son déploiement auprès des universités.

La grande diversité d'outils conduit cependant à s'interroger sur les actions à mener pour permettre l'interopérabilité des SIRH utilisés, y compris avec les outils utilisés par les ONR pour la gestion des UMR. L'AMUE et Cocktail travaillent à rapprocher leurs SI ou à les interfacier, mais, globalement, cette interopérabilité n'est aujourd'hui pas une réalité, ce qui rend complexe la constitution d'un ensemble d'informations agrégées pour le pilotage, ainsi que la remontée d'informations à l'administration centrale. Ce diagnostic est renforcé par le constat suivant, que l'on trouve sur le site web de l'AMUE⁷⁸ : « *Les établissements partagent plus de 80 % des indicateurs stratégiques qu'ils produisent. Néanmoins, il y a très peu de mutualisation dans ce domaine, ni en termes de modélisations des données, ni en outillage logiciel. La plupart des établissements reconstruisent ces mêmes indicateurs en propre et le plus souvent de manière artisanale, ce qui induit plusieurs problèmes parmi lesquels : un sujet de cohérence des transmissions aux tutelles ; une grande énergie dispensée pour construire les mêmes choses dans chacun des établissements* ».

Afin de permettre la collecte et l'agrégation de données, quatre universités ont commencé dès 2020 à concevoir un système d'information décisionnel⁷⁹ (SID) nommé « SIROCCO », en partenariat avec l'AMUE. D'autres établissements d'enseignement supérieur ont depuis lors rejoint ce groupement. Pour la mission, cette démarche de mutualisation est intéressante pour autant qu'elle soit concertée avec l'ensemble des universités. En effet, certaines universités hors groupement développent actuellement leur propre SID, ce qui conduira à terme à une diversité des solutions retenues.

Cette situation témoigne du foisonnement d'initiatives locales en matière de SIRH sans que la mission ne puisse identifier s'il s'agit de répondre à des besoins différents d'un établissement à l'autre ou si cela est dû à un manque de dialogue entre acteurs qui pousse chacun à trouver ses solutions, sans perspective nationale.

Préconisation n° 7 [AMUE] : Poursuivre le développement d'un système d'information décisionnel, afin de permettre la collecte et l'agrégation des données.

⁷⁶ <https://www.education.gouv.fr/le-service-de-modernisation-des-systemes-d-information-des-ressources-humaines-pour-l-education-341456>. D'après le site : « *Le Semsirh, service à compétence nationale, élabore et met en œuvre la stratégie de modernisation des systèmes d'information des ressources humaines des deux ministères (Éducation nationale et de la Jeunesse et Enseignement supérieur et de la Recherche). Il assure par ailleurs la maintenance et les évolutions des SIRH en production, leur déploiement et leur exploitation en coordination avec la DNE* ».

⁷⁷ Il est toutefois à noter le cas, unique à la connaissance de la mission pour ce qui concerne les universités, de l'université Gustave Eiffel qui, née en 2020 de la fusion de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée et de l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (IFSTTAR), a adopté RenoiRH, qui était déjà utilisé par l'IFSTTAR.

⁷⁸ <https://www.amue.fr/projet-si-decisionnel-communautaire/>

⁷⁹ Un système d'information décisionnel désigne l'ensemble des moyens, outils et méthodes qui permettent de collecter, renforcer, stocker, agréger et restituer des données afin de fournir une aide à la décision. Ces données peuvent provenir de différents SI, mais sont agrégées afin de permettre la présentation souhaitée (en général synthétique).

Enfin, toutes les universités utilisent le portail Galaxie, passage obligé pour la qualification aux fonctions de maître de conférences, le recrutement des maîtres de conférences, professeurs des universités, ATER, PRAG, PRCE, et l'avancement de grade des enseignants-chercheurs. Nombre d'interlocuteurs de la mission ont fait état d'un outil vieillissant, à l'interface datée et, surtout, ne disposant pas d'une version en anglais, ce qui est problématique en termes d'usage et d'image pour les candidats étrangers non francophones, en particulier sur des chaires de professeur junior. Cependant, la modernisation de l'outil est engagée et devrait apporter les améliorations attendues.

3. Penser l'avenir : quelques propositions à l'échelle des universités, de leur territoire et au niveau national

Face aux défis qui se présentent à elles, les universités ont recherché des solutions locales, adaptées aux moyens qu'elles pouvaient mobiliser et à la place qu'elles accordaient aux questions de ressources humaines dans leur stratégie globale. Le rapport les a évoquées ci-dessus. Il apparaît cependant, à la lumière d'échanges avec les interlocuteurs de la mission, que d'autres pistes pourraient être proposées qui n'ont pas encore été explorées ou ne l'ont été qu'incomplètement.

Le rapport souhaite faire le point sur ces pistes possibles qui se situent à tous les niveaux de la prise de décision : au niveau national, au niveau des universités elles-mêmes et de leur territoire.

3.1. Au niveau national, renforcer la communication et la connaissance mutuelle entre universités et DGRH

3.1.1. Opérateurs de l'État et DGRH : mieux prendre en compte les contraintes de chacun

Les entretiens de la mission, à la fois auprès des présidences d'établissement, des directions générales du ministère (DGRH, DGESIP, DGRI) et des associations professionnelles ont mis en évidence la nécessité d'une meilleure connaissance des besoins et des contraintes des uns et des autres. Toutefois, les attentes des universités ne sont pas les mêmes à l'égard de la DGESIP et de la DGRI, d'une part, et de la DGRH, de l'autre. Les deux premières sont des directions propres au MESR, alors que la DGRH est une direction interministérielle qui gère tous les personnels de l'éducation nationale comme ceux de l'enseignement supérieur. Par sa nature même, elle doit veiller au respect des règles générales de la fonction publique édictées par la Direction générale de l'administration de la fonction publique (DGAFP), ce qui n'est pas toujours compris des universités, opérateurs de l'État, qui revendiquent des spécificités, particulièrement dans le recrutement et la gestion des personnels.

La DGESIP considère que les questions de gestion RH ne relèvent pas de sa compétence. Elle se focalise sur les liens entre ses priorités et les questions relatives à la stratégie RH des établissements : utilisent-ils pleinement les différents dispositifs réglementaires RH à leur disposition pour servir leur stratégie d'établissement ? Se projettent-ils dans une gestion dynamique de leurs emplois et de leur masse salariale, en s'appuyant sur une GPEEC robuste, incluant par exemple un redéploiement d'emplois, y compris d'enseignants et d'enseignants-chercheurs ?

De son côté, la DGRH souligne l'expertise inégale des DRH et services RH des établissements, notamment en raison du *turnover* fréquent des agents, d'un investissement variable des présidences d'établissement sur le sujet des ressources humaines et sur le dialogue social, et enfin d'une connaissance perfectible du fonctionnement de l'administration centrale et de la répartition des compétences entre DGRH et DGESIP.

Les établissements sont eux aussi parfois exigeants à l'égard de l'administration centrale, notamment de la DGRH. Parmi les points de progrès évoqués par les établissements reviennent fréquemment :

- les calendriers de gestion, avec des délais de mise en œuvre difficiles à tenir ;
- les circulaires de gestion qui, même si elles détaillent clairement les processus de gestion, ne sont pas toujours faciles à mettre en œuvre dans les SIRH ;
- les demandes de dernière minute ou les enquêtes nombreuses, parfois sans retour ;
- les explications insuffisantes sur les choix de promotion des agents.

Globalement, les universités plaident pour une meilleure prise en compte de leurs besoins et de leurs contraintes. Elles ont le sentiment que davantage d'autonomie les rendrait plus réactives et efficaces.

3.1.2. De nouveaux outils de dialogue et d'échanges à construire

Pour la mission, ces insatisfactions croisées résultent en partie d'une connaissance incomplète de l'environnement spécifique dans lequel chacun travaille. Un dialogue régulier entre universités et DGRH permettrait de mettre au jour tous les points de friction et serait certainement de nature à apaiser des tensions existantes.

Il paraît utile de mettre en place d'une instance de dialogue régulier entre la DGRH, la DGESIP et les universités ou leurs représentants, afin d'apporter des réponses opérationnelles aux questions RH récurrentes que les établissements rencontrent collectivement. La mission estime nécessaire d'impliquer la DGESIP dans cette instance, en raison de la portée désormais stratégique des ressources humaines dans la stratégie des établissements.

En parallèle, et afin d'apporter des réponses aux difficultés ponctuelles et locales que rencontrent les établissements, la DGRH pourrait travailler à mettre à leur disposition un guichet unique qui permette une « entrée unique » et transversale plutôt que l'actuelle entrée par corps et par statut. Tout comme l'instance de dialogue régulier, ce guichet serait un moyen de favoriser une connaissance réciproque des besoins et contraintes des acteurs de l'ESR.

Préconisation n° 9 [MESR - universités] : Mettre en place une instance de dialogue entre la DGRH, la DGESIP et les universités chargée d'apporter des réponses opérationnelles aux questions RH récurrentes rencontrées par les établissements.

Préconisation n° 10 [MESR] : Proposer aux universités un guichet RH unique au sein de la DGRH afin de répondre à leurs difficultés locales et ponctuelles.

3.2. Encourager les universités à renforcer leur stratégie RH à travers les contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP)

3.2.1. Une différenciation croissante dans la stratégie RH des universités

Toutes les universités sont conscientes de l'importance d'une politique RH dynamique et ouverte sur les enjeux de qualité de vie, d'accompagnement à la carrière des agents, de formation et de coaching. Certaines en ont même fait un pilier de leur stratégie d'établissement. C'est en particulier le cas des universités fusionnées, qui ont été confrontées à des pratiques et des cultures administratives diverses selon les établissements. Certaines parmi ces dernières ont ainsi élaboré une stratégie RH qui couvre tous les champs du sujet et qui s'inscrit pleinement dans leur stratégie globale. C'est une voie également suivie par quelques établissements non fusionnés.

Toutefois, certaines universités déplorent de ne pouvoir assurer toutes les missions d'une GRH dynamique, faute notamment de personnels en nombre suffisant ou de compétences disponibles. Elles se focalisent alors sur les besoins essentiels de gestion (paie et déroulement des carrières), tout en étant conscientes des attentes nouvelles de leurs personnels.

La mission a constaté que certains établissements s'engagent dans une politique volontariste et dynamique en RH, en y investissant des moyens conséquents. Ils en espèrent un bénéfice réel pour l'image de l'établissement et donc son attractivité. Pour la mission, tous les établissements gagneraient à s'engager dans cette voie et devraient être accompagnés en ce sens. Outre un meilleur service aux agents et une efficacité accrue du pilotage, une politique RH dynamique portée par un plus grand nombre d'établissements éviterait que ne s'accroissent des écarts d'attractivité entre universités.

3.2.2. Les COMP : un moyen de stimuler une GRH dynamique

L'enjeu pour les universités est de dégager des moyens suffisants pour donner l'ampleur souhaitée à leur stratégie RH, soit par la subvention pour charges de service public (SCSP), soit sur ressources propres, soit en trouvant des financements complémentaires. Les bilans de la première campagne des COMP montrent que

plusieurs établissements ont ainsi fait remonter des projets qui portent précisément sur le pilotage des fonctions RH, en particulier de la GPEEC. Le périmètre des COMP ne se limite pas, en effet, aux questions de formation et de recherche, mais est élargi, dans son cinquième volet, à l'« *optimisation de la gestion et du pilotage de l'établissement* ».

Pour la mission, un COMP peut permettre à toutes les universités d'obtenir des moyens supplémentaires destinés à renforcer leurs équipes RH sur un projet identifié et dont les effets seront à terme évalués par le ministère. Pour les universités déjà engagées dans une politique RH ambitieuse, le COMP peut être un moyen de la conforter. Pour celles qui ont des difficultés à dégager des moyens à la hauteur de leurs objectifs RH, le COMP est un outil d'amorçage à considérer.

Une évaluation positive par le ministère encouragerait les universités à prolonger l'expérimentation en dégageant les moyens nécessaires, y compris sur ressources propres. Il s'agit d'un changement important dans la culture des universités qui utilisent leurs ressources propres prioritairement au service de la formation et de la recherche, ce qui les conduit rarement à financer les fonctions RH. Le financement des fonctions support, et donc notamment celui des DRH, trouverait ainsi une place à la hauteur de son importance dans le projet d'établissement. Cette proposition s'inscrit dans un contexte où le rehaussement du volume des divers préciputs (ANR, PIA, ERC, projets européens, etc.) est tel que les montants considérés sont supérieurs à ceux des COMP⁸⁰, ce qui donne aux établissements de réelles marges de manœuvre.

Préconisation n° 11 [universités] : Mobiliser le volet RH des COMP pour déployer une GRH plus dynamique, au service de l'attractivité de l'établissement.

3.3. Au niveau territorial, rapprocher les acteurs de la RH et favoriser les mobilités intrarégionales

La mission a fait le constat des difficultés de recrutement et d'attractivité dans les universités. En concurrence entre elles, elles le sont aussi avec les collectivités locales, voire la fonction publique hospitalière et les autres opérateurs déconcentrés de l'État. Le rapport a décrit dans sa deuxième partie quelques-unes des solutions locales à ce déficit d'attractivité. Il apparaît cependant que des pistes nouvelles de collaboration à une échelle régionale pourraient être utilement explorées, que des universités elles-mêmes ont mentionnées, sans toutefois les avoir mises en œuvre.

Cette approche collaborative pourrait reposer sur une conférence RH régionale, à l'échelle d'un territoire ou un site défini par les acteurs eux-mêmes et qui serait pertinent comme bassin de recrutement. Cette conférence associerait les DRH des établissements et du rectorat, et pourrait être élargie éventuellement à des représentants des collectivités territoriales et aux autres opérateurs de l'État. Une telle initiative a d'ailleurs fait l'objet d'une préconisation dans un récent rapport sur l'attractivité de la fonction publique territoriale, remis à la ministre de la fonction publique en janvier 2022⁸¹.

Elle permettrait aux acteurs d'échanger sur les questions RH communes et les solutions expérimentées par les uns et les autres. Outil de GPEEC, cette conférence pousserait de plus à la formalisation des besoins à court, moyen et long termes et dynamiserait les mobilités. En effet, une telle instance pourrait déboucher sur la mise en place d'un marché régional de l'emploi public, évoqué par plusieurs établissements rencontrés.

L'un d'entre eux propose d'organiser des mobilités intrarégionales de personnels BIATSS, sans que les postes ne soient publiés au préalable au mouvement national. Pour cet établissement d'Île-de-France, il s'agirait de faciliter la mobilité sur un bassin géographique qui inclurait plusieurs universités d'un même territoire, en

⁸⁰ Le montant annuel des COMP pour chacune des vagues d'établissements concernés est de l'ordre de 100 M€ ; avec un préciput de 28,5 %, l'abondement aux universités pour l'année 2022 par la seule ANR a été de 192 M€. Ce préciput, augmenté à 30 % en 2023, est destiné à passer à 40 % d'ici 2030, dans le cadre de la LPR. Il convient de préciser que seuls 10,5 % du préciput peuvent être affectés aux frais généraux mais, qu'en regard, une partie seulement des COMP est potentiellement affectée au financement de fonctions support, selon les projets.

⁸¹ *Rapport sur l'attractivité de la fonction publique territoriale* par Philippe Laurent, président du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, Corinne Desforges, inspectrice générale de l'administration, et Mathilde Icard, présidente de l'Association des DRH des grandes collectivités, remis à la ministre de la fonction publique en janvier 2022.

mettant en place un marché de l'emploi local sous forme d'échanges, éventuellement triangulaires ou quadrangulaires, à l'échelle de la région, où chaque année un nombre conséquent de postes seraient susceptibles d'être ouverts en mobilité.

Cette proposition semble de nature à rendre plus faciles les mobilités, notamment grâce à des échanges concertés et multilatéraux entre établissements. Pour la mission, cette proposition mérite d'être approfondie sur le plan réglementaire car elle semble difficilement compatible avec les règles actuelles d'obligation de publicité des emplois vacants⁸². Elle témoigne cependant d'une volonté des universités de renforcer la mobilité de leurs agents BIATSS en ajustant au plus près les besoins affichés dans les établissements et les compétences disponibles à une échelle régionale. Cet ajustement nécessite un dialogue que pourrait porter la conférence RH régionale.

Préconisation n° 12 [MESR - rectorats - universités] : Mettre en place une conférence RH à l'échelle d'un bassin de recrutement pertinent, associant les DRH des établissements de l'ESR, des autres opérateurs de l'État et des collectivités territoriales. Instance de dialogue et d'échanges de pratiques, cette conférence aurait pour objectif de dynamiser les mobilités intrarégionales.

Conclusion

Sous le double effet de réformes structurelles et d'évolutions sociétales, les universités, au cours des quinze dernières années, ont transformé leur service RH pour en faire une direction devenue stratégique dans le pilotage global de l'établissement. Certaines universités ont fait de leur politique RH un marqueur de leur stratégie globale et y consacrent des moyens conséquents, en particulier sur les questions de recrutement, d'accompagnement des agents et de leur bien-être au travail. De tels investissements permettent non seulement d'améliorer le quotidien des agents, mais sont destinés à transformer l'image de l'université pour renforcer son attractivité. Cet enjeu concerne en premier les DRH qui connaissent un *turnover* important et pour lesquelles il est essentiel de trouver des moyens de fidéliser leurs personnels.

Cependant, certaines universités n'ont pas encore développé une politique RH à la hauteur de leurs ambitions, tout en étant conscientes de l'importance croissante de se doter d'une GPEEC ou de pouvoir accompagner leurs agents, BIATSS comme enseignants-chercheurs, dans leur carrière. Rares sont celles qui ont poussé la formalisation de leurs procédures RH jusqu'à rédiger un schéma directeur qui organise la fonction RH entre le niveau central et les composantes ou un contrat de service qui fixe les engagements de chacun. Il s'agit pourtant d'outils essentiels à un fonctionnement plus fluide et efficace au sein des établissements.

Face aux défis d'attractivité et de fidélisation des agents chargés de fonctions RH, les universités ont déployé des solutions locales que présente le rapport. Ces solutions pourraient parfois être dupliquées, en particulier celles qui reposent sur le recours à l'alternance et à l'apprentissage. Il n'en reste pas moins que demeurent des questions de fond autour des rémunérations dans un contexte de marché du travail concurrentiel et de charges de travail.

La mission a aussi fait le constat d'un dialogue à améliorer entre les universités et la DGRH. Pour rapprocher les acteurs, la mission propose d'installer une instance de dialogue régulière entre la DGRH, la DGESIP et les universités. De façon plus prospective, la mission suggère de donner des leviers supplémentaires aux universités pour renforcer leur politique RH. Il peut s'agir de moyens nouveaux au travers des COMP ou de la mise en place d'un marché régional de l'emploi universitaire qui nécessitera des coordinations nouvelles.

Les universités ont souvent évoqué auprès de la mission le levier que serait pour elles une autonomie plus grande en matière de gestion RH. Ayant pour la plupart fait la démonstration de leur capacité à gérer leur masse salariale, elles s'interrogent sur les raisons pour lesquelles l'État ne leur accorde par davantage de responsabilités en matière de gestion de ressources humaines. Elles ont le sentiment que la pleine maîtrise de la gestion des personnels leur permettrait de gagner en efficacité et par la même d'améliorer leur

⁸² Décret n° 2018-1351 du 28 décembre 2018 relatif à l'obligation de publicité des emplois vacants sur un espace numérique commun aux trois fonctions publiques.

fonctionnement. Ces questions dépassent le cadre de la mission ; cependant, le rapport en fait part car elles ont été systématiquement abordées dans les réponses au questionnaire et dans les entretiens sur site.

Pour la mission,

Pierre DESBIOLLES

Patrick GILLI

Annexes

Annexe 1 :	Lettre de désignation	61
Annexe 2 :	Liste des personnes rencontrées.....	62
Annexe 3 :	Principales évolutions législatives et réglementaires entre 2007 et 2020 affectant la gestion des ressources humaines par les établissements	70
Annexe 4 :	Enquête nationale réalisée par la mission	76



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

IGÉSR INSPECTION GÉNÉRALE
DE L'ÉDUCATION, DU SPORT
ET DE LA RECHERCHE

Section des rapports

N° 22-23 003

Affaire suivie par :
Manuèle Richard

Tél : 01 55 55 30 88

Mél : section.rapports@igesr.gouv.fr

Site Descartes
110 rue de Grenelle
75357 Paris SP 07

Paris, le 30 septembre 2022

La cheffe de l'inspection générale de l'éducation,
du sport et de la recherche

à

Monsieur le directeur de cabinet
de la ministre de l'enseignement supérieur
et de la recherche

Objet : Désignation des membres d'une mission inscrite au programme de travail annuel de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche 2022-2023.

Dans le cadre de son programme annuel, l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche assure une mission intitulée :

Les fonctions « ressources humaines » dans l'enseignement supérieur et la recherche

Je vous informe que la mission sera pilotée par MM. Pierre Desbiolles et Patrick Gilli, et composée de M. Nicolas Chaillet, Mme Sonia Dubourg-Lavroff, M. Yann Jacob et M. Antoine Mioche, inspecteurs généraux de l'éducation, du sport et de la recherche.

Caroline PASCAL

CPI :

M. Pierre Desbiolles

M. Patrick Gilli

M. Nicolas Chaillet

Mme Sonia Dubourg-Lavroff

M. Yann Jacob

M. Antoine Mioche

M. Marc Foucault, responsable du collège ESRI

Liste des personnes rencontrées

- Administrations centrales

Direction générale des ressources humaines (ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse / ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche)

- Mme Hélène Caplat-Lancry, sous-direction du pilotage du recrutement et de la gestion des enseignants-chercheurs (DGRH A2)
- M. Emmanuel Dossios, sous-direction de la gestion prévisionnelle et des affaires statutaires, indemnitaires et réglementaires (DGRH A1)
- M. Vincent Goudet, sous-direction de la gestion des carrières (DGRH C2)
- M. David Herlicoviez, chef du service des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, pédagogiques, sociaux et de santé et des bibliothèques (DGRH C)
- M. Thierry Reynaud, chargé de mission simplification de la LPR
- M. Vincent Soetemont, directeur général des ressources humaines

Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche)

- Mme Anne-Sophie Barthez, directrice générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
- M. Sébastien Chevalier, chef du service de la coordination des stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche
- M. Géraud de Marcillac, chef du service de la stratégie de contractualisation, du financement et de l'immobilier

Direction générale de la recherche et de l'innovation (ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche)

- M. Sébastien Chevalier, chef du service de la coordination des stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche
- M. Cyril Moulin, chef du service de la stratégie, de la recherche et de l'innovation
- M. Guilhem de Robillard, chef du service de la performance, du financement et de la contractualisation avec les organismes de recherche

Service de modernisation des systèmes d'information des ressources humaines pour l'éducation (ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse)

- Emmanuel Spinat, directeur, chef de service

- Établissements

Aix-Marseille Université

- M. Mohamed Abdellaoui, directeur administratif de l'institut de management public et gouvernance territoriale (IMPGT)
- M. Christophe Alaux, directeur de l'institut de management public et gouvernance territoriale (IMPGT)
- M. Jérôme Aubry, responsable du bureau SIRH au sein du pôle pilotage de la direction des ressources humaines
- Mme Caroline Avignon-James, adjointe au chef du bureau des personnels BIATSS de la direction des ressources humaines
- M. Laurent Ben Soussan, directeur du service interuniversitaire de médecine préventive

- Mme Mélanie Berlu, gestionnaire RH au bureau des personnels enseignants de la direction des ressources humaines
- M. Éric Berton, président
- M. Pierre Bos, directeur général des services adjoint en charge des responsabilités sociales et environnementales
- Mme Marie-Eve Cadel, responsable administrative de l'Institut des sciences du mouvement Etienne Jules Marey (UMR)
- Mme Laurence Corvellec, directrice générale des services
- M. Xavier Daumalin, directeur de l'UMR Temps, espaces, langages, Europe méridionale, Méditerranée
- M. Bruno Decreuse, doyen de la faculté d'économie et de gestion
- M. Philippe Delaporte, vice-président recherche
- M. Jean-Philippe Floret, directeur du service numérique
- Mme Magali Gérard, adjointe au chef du bureau coordination paye de la direction des ressources humaines
- Mme Véronica Joyce-Rousseau, directrice du pôle en charge du développement à la direction des ressources humaines
- Mme Cynthia Julien, directrice des ressources humaines du campus de Saint Jérôme
- M. David Kahouna, directeur du pôle en charge du pilotage à la direction des ressources humaines
- M. Jean-Marc Latarjet, directeur des ressources humaines du campus de Marseille centre
- Mme Agnieszka Lehnertz, gestionnaire paye au bureau des personnels BIATSS de la direction des ressources humaines
- Mme Bénédicte Leonetti, directrice des ressources humaines du campus de Luminy
- M. Georges Leonetti, doyen de la faculté des sciences médicales et paramédicales
- M. Jean-Louis Moro, vice-président vie des campus, qualité de vie au travail et sécurité au travail
- M. Lionel Nicod, vice-président formation
- M. Jean-Raphaël Pappalardo, chef de projet « École de développement des talents »
- Mme Diane Piclet, secrétaire générale de la faculté des sciences médicales et paramédicales
- Mme Martine Pithieux directrice de l'Institut des sciences du mouvement Etienne Jules Marey (UMR)
- Mme Mireille Poggetti, assistante de gestion administrative et financière chargée des ressources humaines à l'UMR Temps, espaces, langages, Europe méridionale, Méditerranée
- Mme Isabelle Regner, vice-présidente égalité femmes-hommes et lutte contre les discriminations
- Mme Cécile Tournu, chargée de mission RH auprès de l'« École de développement des talents »
- M. Damien Verhaeghe, directeur de cabinet et vice-président richesse humaine et patrimoine
- Mme Dorothée Verhaeghe, directrice du pôle de la gestion des personnels à la direction des ressources humaines
- Mme Aurelie Watterlot, directrice administrative de la faculté d'économie et de gestion

Sorbonne Université

- M. Pascal Frey, vice-président en charge des ressources humaines
- Mme Sandrine Savattero, directrice générale des services adjointes en charge des relations sociales

Université des Antilles

- Mme Pascale Campus, responsable administrative de l'UMR LC2S
- M. Jean-Raphaël Gros-Desormeaux, directeur de l'UMR LC2S

- M. Michel Geoffroy, président
- Mme Esther Jean-Louis, cellule d'aide au pilotage
- Mme Marie-Laure Lopez, directrice générale des services
- M. Pascal Nanhou, doyen de la faculté Roger Toumson (lettres, langues)
- Mme Patricia Quimpert, chef de service des processus ressources humaines
- Mme Geneviève Solvignon, directrice des ressources humaines

Université de Bordeaux

- Mme Murielle Bénéjat-Guerlin, directrice de l'IUT
- M. Pierre Bertrand-Mapataud, directeur des ressources humaines
- M. Pascal Bordé, directeur du Laboratoire d'astrophysique de Bordeaux
- Mme Marie-Béatrice Célabe, directrice générale des services adjointe, déléguée au pôle administration générale et ressources humaines
- M. Fabrice Fresquet, directeur délégué des ressources humaines en charge du pilotage, des moyens RH et de la prospective
- M. Emmanuel Galand, directeur délégué des ressources humaines en charge de la gestion des personnels enseignants, enseignants-chercheurs, recherche et de la gestion des personnels BIATSS
- M. Alain Garrigou, vice-président en charge de la qualité de vie et de la santé au travail
- Mme Graziella Goglio, vice-présidente en charge des ressources humaines
- M. Laurent Lebouvier, responsable administratif et financier de l'IUT
- M. Dean Lewis, président
- M. Samuel Maveyraud, vice-président en charge des finances et des moyens
- M. Vincent Moreau, directeur général des services
- Mme Magali Steinmann, directrice déléguée des ressources humaines en charge des talents et du développement RH

Université de Bretagne Sud

- Mme Anne-Sophie Dujon, chargée de projets RH et GPEEC, télétravail, et évolution professionnelle à la direction des ressources humaines
- Mme Virginie Dupont, présidente
- Mme Axelle Guitton, responsable du pôle formation des personnels, SIRH, et action sociale et culturelle à la direction des ressources humaines
- Mme Sonia Jaffro, directrice des ressources humaines et des relations sociales
- M. Sébastien Le Gall, 1^{er} vice-président, vice-président ressources humaines et finances
- Mme Karine Le Garff, responsable du pôle contrôle de gestion, des emplois et de la masse salariale à la direction des ressources humaines
- M. Philippe Le Masson, directeur de l'Institut de recherche Dupuy de Lôme (UMR)
- Mme Roseline Le Squère, directrice de l'appui à la recherche, à l'innovation et au doctorat à l'Institut de recherche Dupuy de Lôme
- Mme Jasmine Lorec, responsable du pôle de gestion des personnels enseignants à la direction des ressources humaines
- M. Christophe Martinez, conseiller prévention et correspondant handicap à la direction des ressources humaines
- Mme Laurène Pérennès, responsable du pôle de gestion des personnels BIATSS à la direction des ressources humaines
- M. Jean-Roch Sauvé, directeur général des services

Université Côte d'Azur

- Mme Fabienne d'Arripe Longueville, directrice du département STAPS
- M. Florian Badel, responsable du SIRH
- Mme Jennifer Baudon, responsable du pôle santé et qualité de vie au travail à la direction des ressources humaines
- Mme Julie Boubennec, responsable du pôle développement RH à la direction des ressources humaines
- M. Régis Brandinelli, directeur général des services
- M. Franck Brillet, directeur de l'INSPÉ
- Mme Anne Brisswalter, responsable mission handicap et conseillère mobilité carrière
- M. Jeanick Brisswalter, président
- Mme Myriam Cael, responsable du pôle administration du personnel à la direction des ressources humaines
- Mme Dominique Ceravolo, responsable du service RH de proximité de l'INSPÉ
- M. Pierre Crescenzo, vice-président fonctionnel en charge de la politique du handicap
- Mme Julie Creusat, directrice adjointe des ressources humaines
- Mme Samira Demaria, directrice du département des sciences de gestion
- M. Noël Dimarcq, vice-président recherche
- M. Christian Fameli, directeur administratif de l'INSPÉ
- Mme Sandrine Gilabert, responsable de la cellule de transformation et d'accompagnement au changement
- M. Sylvain di Giorgio, directeur des ressources humaines
- M. Stéphane Ingrassia, responsable pilotage moyens RH et qualité RH
- Mme Sabrina Loufrani, vice-présidente fonctionnelle en charge du développement des ressources humaines et organisationnel
- Mme Anne Navarro, directrice générale des services adjointe en charge des affaires financières, des moyens et du pilotage
- Mme Florence Pisano, directrice générale des services adjointe en charge des ressources humaines et de la modernisation
- M. Philippe Ritter, directeur général des services adjoint en charge de la coordination et des campus
- Mme Cecile Sabourault, vice-présidente en charge du développement international
- Mme Johanna Zermati, directrice de la recherche, de la valorisation et de l'innovation

Université Paris Est-Créteil

- M. Amilcar Bernardino, vice-président du conseil d'administration
- M. Jorge Boczkowski, directeur de l'Institut Mondor de recherche biomédicale
- Mme Marion Castelain, directrice adjointe des ressources humaines en charge des personnels enseignants, enseignants-chercheurs et vacataires
- Mme Nathalie Cukierman, directrice adjointe des ressources humaines en charge du pilotage RH
- M. Frédéric Dehan, directeur général des services
- Mme Caroline Delmet, responsable administrative de la faculté des sciences et technologies
- M. Jean-Luc Dubois-Randé, président
- M. Olivier Féraud, Secrétaire général adjoint de l'Institut Mondor de recherche biomédicale
- Mme Nelly Lebret, secrétaire générale de l'Institut Mondor de recherche biomédicale
- M. Jacques Moscovici, doyen de la faculté des sciences et technologies

- Mme Alice Pilette, directrice générale des services adjointe en charge des ressources humaines

Université Paris sciences et lettres

- M. Alain Fuchs, président
- Mme Hélène Mangano, directrice générale des services
- Mme Adeline Favier, directrice des ressources humaines,
- Mme Lina Ribeiro, directrice de l'aide au pilotage et de la qualité

Université de Poitiers

- Mme Mélanie Beaudet, conseillère mobilité carrière
- Mme Angélique Branle, responsable de la coordination de la paye des enseignants à la direction des ressources humaines
- M. Nicolas Boistay, directeur général des services adjoint et directeur des ressources humaines
- M. Thierry Cabioch, directeur de l'UFR de sciences fondamentales et appliquées
- M. Maxime Chyra, responsable administratif de l'IUT Poitiers-Niort-Châtelleraut
- Mme Valérie Durando, responsable du pôle santé et qualité de vie au travail à la direction des ressources humaines
- Mme Emma Gautun, responsable de la gestion des emplois et de la masse salariale à la direction des ressources humaines
- Mme Virginie Laval, présidente
- M. Sébastien Laforge, vice-président ressources humaines
- Mme Adèle Lambert, chargée du suivi Handicap à la direction des ressources humaines
- Mme Virginie Larrivée, responsable administrative de l'UFR de sciences fondamentales et appliquées
- Mme Nelly Mignon, responsable du SIRH
- M. Laurent Milland, directeur de l'IUT Poitiers-Niort-Châtelleraut
- M. Gilles Mirambeau, directeur général des services
- M. Grégory Mousserion, vice-président BIATSS
- Mme Karine Noël, responsable administrative de l'UMR IC2MP
- M. Yannick Pouilloux, directeur de l'UMR IC2MP
- Mme Mélanie Rhéau, gestionnaire RH de proximité de l'UFR de sciences fondamentales et appliquées
- M. Guillaume Ribot, responsable du pôle de gestion des enseignants à la direction des ressources humaines
- Mme Mathilde Souchet, responsable GPRH à la direction des ressources humaines
- M. Ludovic Thilly, vice-président délégué alliance EC2U et réseaux européens

Université de Rennes

- M. David Alis, président
- M. Bruno Bureau, vice-président pour les ressources humaines
- Mme Bénédicte Faure, secrétaire générale de l'Institut de physique de Rennes (UMR)
- Mme Céline Fauvet, directrice générale des services adjointe, en charge des ressources humaines
- Mme Anne Glidic, directrice des ressources humaines
- Mme Nathalie Hauchard-Seguïn, directrice générale des services
- M. Thierry Penard, doyen de la faculté de sciences économiques
- M. Jean-Christophe Sangleboeuf, directeur de l'Institut de physique de Rennes (UMR)

Université Rennes 2

- Mme Kelly Allègre, responsable du pôle de gestion des enseignants à la direction des ressources humaines
- M. Rémy Barbier, directeur général des services
- M. Sébastien Bruneau, vice-président qualité de vie au travail & responsabilités sociales et environnementales
- M. Jérôme Eneau, vice-président en charge des ressources humaines, du dialogue social et de l'égalité
- Mme Emmanuelle Hellier, directrice de l'UMR espaces et sociétés
- Mme Sylvie Joets, coordinatrice administrative des composantes
- M. François Pelard, directeur des ressources humaines
- Mme Stéphanie Portier, directrice adjointe des ressources humaines, responsable du pôle pilotage et accompagnement des changements
- Mme Christine Rivalan-Guégou, présidente
- Mme Catherine Sablonnière, directrice de l'UFR de langues
- Mme Caroline Tocut, responsable administrative de l'UFR de langues
- Mme Cora Vilarem, responsable du pôle BIATSS à la direction des ressources humaines

Université Sorbonne nouvelle

- Mme Christelle Blavette, directrice adjointe des ressources humaines
- M. Jamil Jean-Marc Dakhli, président
- Mme Rachida El Amrani, responsable administrative de l'UFR arts et médias
- Mme Martine Graffan, chef du service du personnel enseignant
- M. Thibaud Harrois, vice-président au conseil d'administration
- Mme Kira Kitsopanidou, directrice de l'UFR arts et médias
- M. Alexis Michaud, directeur du laboratoire Langues et civilisations à tradition orale (UMR)
- Mme Leonor Palos, chef de service intervenants extérieurs, chômage et paye
- Mme Florence Robin-Sabil, directrice générale des services adjointe
- M. Laurent Signoles, directeur général des services
- Mme Magali Tribouillard, chef du service des personnels BIATSS
- M. Daniel Urrutiaguer, vice-président moyens budgétaires et humains

Université de Strasbourg

- M. Hughes Boyer, directeur adjoint des ressources humaines en charge du domaine SI et de la gestion administrative et financière
- Mme Magali Darrieumerlou, responsable administrative et financière UMR 7357 Icube
- Mme Marine Delasalle, directrice de l'UMR 7363 (sociétés, acteurs, gouvernement en Europe)
- Mme Elisabeth Demont, vice-présidente ressources humaines et dialogue social
- M. Michel Deneken, président
- Mme Pauline Dudka, responsable administrative de la faculté des sciences de la vie
- M. Rémi Eschenlauer, responsable administratif de l'IUT de Haguenau
- Mme Isabelle Froussart, responsable du département de la gestion et du développement des compétences de la direction des ressources humaines
- M. Yann Gaudeau, directeur de l'IUT de Haguenau
- M. Claude Guittard, doyen de la faculté de sciences économiques et de gestion

- Mme Céline Genet, directrice adjointe des ressources humaines en charge de l'aide au pilotage et des compétences
- Mme Valérie Gibert, directrice générale des services
- Mme Elsa Grandhomme, responsable administrative de la faculté de sciences économiques et de gestion
- Mme Brigitte Grosse, directrice des ressources humaines
- M. Fabrice Heitz, directeur de l'UMR 7357 Icube (informatique, imagerie et robotique, électronique et photonique, mécanique)
- Mme Nathalie Hirsch, responsable administrative de Télécom physique
- M. Laurent Monassier, directeur de l'UR 7296 (pharmacologie et toxicologie neuro-cardiovasculaire)
- M. Jacky de Montigny, doyen de la faculté des sciences de la vie
- M. Fabien Pregaldiny, directeur de Télécom physique

- **Organisations**

Agence pour la modernisation des universités et établissements (AMUE)

- M. Simon Larger, directeur
- Mme Carine Guillebaud-Pouilloux, directrice adjointe du département développement et accompagnement des compétences
 - Équipe SIHAM
- Mme Véronique Delannoy
- Mme Laurence Roussel
- Mme Laurence Thibon
- M. Thierry Duport Naem

Association nationale des DRH (ANDRH)

- Christine Caldeira, secrétaire générale

Association nationale des vice-président(e)s d'établissements d'enseignement supérieur en charge des ressources humaines (ANVPRH)

- M. Bruno Bureau, vice-président en charge des ressources humaines et du dialogue social, université de Rennes, président de l'association
- Mme Élisabeth Demont, vice-présidente ressources humaines et dialogue social à l'université de Strasbourg, vice-présidente de l'association
- M. Jérôme Eneau, vice-président du conseil d'administration, en charge des ressources humaines, du dialogue social et de l'égalité à l'université Rennes 2
- Mme Françoise le Fichant, vice-présidente déléguée responsabilité sociale à l'université de Nantes

France Universités

- Mme Virginie Dupont, vice-présidente
- M. Guillaume Gellé, président
- M. Dean Lewis, vice-président
- M. Jean-Marc Ogier, président du conseil des personnels et des moyens
- M. Gilles Roussel, membre du conseil d'administration

Sup' DRH (association des directeurs des ressources humaines des établissements publics d'enseignement supérieur)

- Mme Tamar Balan, directrice des ressources humaines de l'université Reims-Champagne-Ardennes
- M. Nicolas Boistay, directeur général des services adjoint en charge de la direction des ressources humaines de l'université de Poitiers
- M. Matthieu Bousat, directeur général des services adjoint et directeur des ressources humaines de l'université d'Avignon, vice-président de l'association
- Mme Marie-Béatrice Célabé, directrice générale des services adjointe de l'université de Bordeaux, présidente de l'association
- M. Frédéric Marre, directeur des ressources humaines de l'université Clermont-Auvergne, secrétaire de l'association

• Autres

Chercheur

- M. Romain Pierronnet, ingénieur de recherche, chargé d'appui à la politique scientifique du Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises (université de Lorraine), auteur en 2018 d'une thèse en sciences de gestion intitulée *Les universités gèrent-elles leurs personnels BIATSS ? L'entretien professionnel comme révélateur des pratiques*, primée en 2019 par la Cour des comptes, et spécialiste des questions de management et de ressources humaines dans les universités

Institut des Hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF)

- M. Pierre Cauty, chef du département des cycles métiers
- M. Charles Torossian, directeur
- M. Tilman Turpin, chargé de mission enseignement supérieur auprès du directeur

Rectorat de la région académique Grand Est

- M. François Bohn, secrétaire général
- M. Richard Laganier, recteur
- M. Rémy Mertens, adjoint au service de la stratégie, de la contractualisation et de la vie étudiante de la direction régionale académique de l'enseignement supérieur
- Mme Véronique Perdereau, rectrice déléguée à l'enseignement supérieur, à la recherche et à l'innovation

Principales évolutions législatives et réglementaires entre 2007 et 2020 affectant la gestion des ressources humaines par les établissements

1. Loi relative aux responsabilités des universités (LRU), 10 août 2007

La LRU instaure la globalisation de la subvention pour charge de service public, incluant la masse salariale assortie du plafond des emplois que l'établissement est autorisé à rémunérer.

Elle permet au conseil d'administration, dans le respect des dispositions statutaires applicables, de définir les principes généraux de répartition des obligations de service des personnels enseignants et de recherche entre les activités d'enseignement, de recherche et les autres missions qui peuvent être confiées à ces personnels, obligations de services arrêtées par le président, sachant qu'elles sont modulables avec l'accord des intéressés¹.

Le président est responsable de l'attribution des primes aux personnels qui sont affectés à l'établissement, selon des règles générales définies par le conseil d'administration.

Le conseil d'administration peut créer des dispositifs d'intéressement permettant d'améliorer la rémunération des personnels.

Elle ouvre la possibilité de recruter des agents contractuels pour une durée déterminée ou indéterminée et pour occuper des fonctions techniques ou administratives correspondant à des emplois de catégorie A ou pour assurer, après avis d'un comité de sélection, des fonctions d'enseignement, de recherche ou d'enseignement et de recherche.

Le rôle des présidents s'en trouve ainsi renforcé. Ils ont désormais autorité sur l'ensemble des personnels de l'université, peuvent recruter plus largement des agents contractuels et sont « responsables de l'attribution de primes selon les principes de répartition définis par le conseil d'administration »².

Elle donne également des outils permettant de développer les ressources propres (fondations universitaires et partenariales, filiales, etc.).

2. Loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, 22 juillet 2013

Sur un territoire donné, les établissements publics d'enseignement supérieur relevant du ministère de l'enseignement supérieur et les organismes de recherche doivent coordonner leur offre de formation et leur stratégie de recherche et de transfert à des regroupements, au sein desquels les établissements membres transfèrent des compétences. Ces regroupements prennent la forme d'une fusion, d'une communauté d'universités et établissements (COMUE) ou d'une convention de coordination territoriale.

En outre, cette loi inscrit dans le code de l'éducation : « il [le président] affecte dans les différents services de l'université les personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service. Aucune affectation d'un agent relevant de ces catégories de personnels ne peut être prononcée si le président émet un avis

¹ La LRU a conduit à modifier le décret de juin 1984 fixant les dispositions statutaires communes applicables aux enseignants-chercheurs et portant statut particulier du corps des professeurs des universités et du corps des maîtres de conférences. On y trouve notamment :

- « Dans le respect des principes généraux de répartition des services définis par le conseil d'administration en formation restreinte ou par l'organe en tenant lieu, le président ou le directeur de l'établissement arrête les décisions individuelles d'attribution de services des enseignants-chercheurs dans l'intérêt du service, après avis motivé, du directeur de l'unité de recherche de rattachement et du directeur de la composante formulé après consultation du conseil de la composante, réuni en formation restreinte aux enseignants. Ces décisions prennent en considération l'ensemble des activités des enseignants-chercheurs. » ;
- « Le service d'un enseignant-chercheur peut être modulé pour comporter un nombre d'heures d'enseignement inférieur ou supérieur au nombre d'heures de référence mentionné au I. Cette modulation est facultative et ne peut se faire sans l'accord écrit de l'intéressé. ».

² Article L. 954-2 du code de l'éducation.

défavorable motivé, après consultation de représentants de ces personnels dans des conditions fixées par les statuts de l'établissement. Ces dispositions ne sont pas applicables à la première affectation des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service recrutés par concours externe ou interne lorsque leurs statuts particuliers prévoient une période de stage. »

3. Décret portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État, 20 mai 2014

Le décret de 2014 créé le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État (RIFSEEP), remplaçant la plupart des primes et indemnités existantes au sein de la fonction publique. Le RIFSEEP concerne l'ensemble des personnels BIATSS titulaires des établissements.

Ce régime indemnitaire est composé de deux parties :

- une indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertises (IFSE), qui est fixée selon le niveau de responsabilité et d'expertise requis dans l'exercice des fonctions (par classement dans un groupe de fonctions). Le montant de l'IFSE fait l'objet d'un réexamen en cas de changement de fonctions, au moins tous les quatre ans en l'absence de changement de fonctions et au vu de l'expérience acquise par l'agent, en cas de changement de grade à la suite d'une promotion ;
- un complément indemnitaire annuel (CIA), tenant compte de l'engagement professionnel et de la manière de servir, qui est compris entre 0 et 100 % d'un montant maximal par groupe de fonctions. Il est facultatif et non reconductible.

Les montants minimaux et maximaux de l'IFSE, ainsi que le montant maximal du CIA, par corps et groupe, sont fixés par arrêté du ministère chargé de la fonction publique.

Ainsi, en respectant des fourchettes fixées par décret du ministère chargé de la fonction publique, chaque établissement définit des groupes de fonctions, le niveau de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertises (IFSE) correspondant, ainsi que l'existence et le montant maximal du complément indemnitaire annuel (CIA). Le RIFSEEP est mis en œuvre une fois voté par le conseil d'administration de l'établissement. Ainsi, le niveau de ces primes dépend de chaque établissement, de sa politique, de ses choix, mais aussi de sa capacité financière.

4. Ordonnance relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement des établissements d'enseignement supérieur (issue de la loi d'août 2018 pour un État au service d'une société de confiance), 12 décembre 2018

La loi de 2013 instaurant les regroupements est complétée par l'ordonnance de 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement des établissements d'enseignement supérieur : les établissements publics expérimentaux (EPE) et les COMUE expérimentales. Cela conduit à de nouveaux modes d'organisation et de fonctionnement, en particulier concernant les EPE, au sein desquels les établissements regroupés peuvent conserver leur personnalité morale, notamment en matière de ressources humaines, auquel cas on les désigne par « établissements-composantes »³. Les EPE bénéficient des RCE. Ces expérimentations font l'objet d'une évaluation par le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) au plus tard un an avant le terme de la période maximale de dix ans à compter de la publication de l'ordonnance.

³ L'ordonnance stipule : « Dans le respect des dispositions statutaires qui leur sont applicables, les agents des établissements-composantes peuvent exercer tout ou partie de leurs fonctions au sein de l'établissement public expérimental. Lorsqu'ils exercent leur activité au sein de l'établissement public expérimental, ils sont placés sous l'autorité du chef de cet établissement. Les agents de l'établissement public expérimental peuvent, dans les mêmes conditions, exercer tout ou partie de leurs fonctions au sein d'un ou plusieurs établissements-composantes et ceux d'un établissement-composante, au sein d'un autre établissement-composante ».

5. Loi de transformation de la fonction publique (LTFP), 6 août 2019

La LTFP concerne toutes les administrations de l'État et tous les établissements publics de l'État, hors établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC). Il s'agit notamment de faciliter la mobilité, les perspectives professionnelles et de sécuriser les parcours des agents contractuels. Les éléments majeurs applicables par les universités sont :

- instauration des comités sociaux d'administration (CSA), en remplacement des comités techniques (CT) et des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)⁴ présents jusqu'alors. **Le CSA est ainsi l'instance unique de dialogue social** ;
- les commissions administratives paritaires (CAP, nationales, académiques ou locales, selon les catégories de personnels statutaires) et les commissions paritaires d'établissement (CPE) **ne sont plus consultées en matière de mobilité depuis le 1^{er} janvier 2020 et en matière de promotion et d'avancement depuis le 1^{er} janvier 2021**. Les CAP restent compétentes pour examiner les questions relatives aux situations individuelles et à la discipline des fonctionnaires. Elles continuent à se prononcer notamment sur les refus de titularisation, les recours relatifs aux évaluations professionnelles, les refus de temps partiel ;
- parallèlement à l'évolution des rôles des CAP et CPE, élaboration par le MESR de lignes directrices de gestion⁵ (LDG) par le MESR, déterminant la stratégie pluriannuelle⁶ de pilotage des ressources humaines, les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels, ainsi que les orientations générales en matière de mobilité. Sur cette base, les établissements établissent leurs LDG, qui précisent, dans leur contexte et selon leur politique, les LDG ministérielles. Les LDG d'un établissement sont validées par le CA, après avis du CSA. D'une durée de trois ans, les LDG ministérielles ont été publiées le 19 novembre 2020 ;
- création de contrats de projet de droit public⁷ : à l'instar du secteur privé, les administrations sont autorisées à recruter sur des contrats de projet. Un contrat de projet permet d'embaucher des agents pour mener à bien un projet ou une opération identifiée. Le contrat ne peut être inférieur à un an. Il est renouvelable le temps du projet, dans la limite de six ans. Il concerne toutes les catégories de personnel (A, B et C). À l'issue du contrat, l'agent ne peut être ni prolongé en CDI, ni titularisé. Une indemnité spécifique est prévue en cas de rupture anticipée du contrat. Afin de garantir aux candidats contractuels les conditions d'un recrutement objectif, la loi instaure une procédure, dont les modalités sont définies par décret⁸. Les postes doivent en particulier être publié sur le site national « Place de l'emploi public » ;
- les agents recrutés pour moins d'un an ou un an, renouvellements compris, perçoivent une prime de précarité, dans le cas où leur rémunération brute dépasse pas deux fois le montant brut du Smic. Son montant est égal à 10 % de la rémunération brute globale de l'agent. L'indemnité n'est pas due lorsque le contrat n'a pas été exécuté jusqu'à sa fin ou si l'agent refuse un CDI pour occuper le même emploi ou un emploi similaire auprès du même employeur, assorti d'une rémunération au moins équivalente ;
- les emplois en CDI sont portables entre les trois versants de la fonction publique.

6. Loi de programmation de la recherche (LPR), 24 décembre 2020

La LPR instaure plusieurs évolutions et nouveautés, dans le champ des ressources humaines ou l'impactant. Elles sont résumées dans le tableau ci-dessous :

⁴ Pour pallier la suppression des CHSCT, la loi a toutefois prévu la création, au sein de ces nouveaux comités sociaux d'administration (CSA), de formations spécialisées en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail.

⁵ <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/bo/20/Hebdo44/ESRH2028821X.htm>

⁶ En l'occurrence trois ans pour les LDG actuelles du MESR.

⁷ Voir [décret n°2020-172 du 27 février 2020 relatif au contrat de projet dans la fonction publique](#)

⁸ Voir [décret du 19 décembre 2019 relatif à la procédure de recrutement pour pourvoir les emplois permanents de la fonction publique ouverts aux agents contractuels](#)

Tableau A1 : Mesures de la LPR

Mesure	Nature du contrat	Commentaire
Loi		
Chaire de professeur junior	Contrat à durée déterminée (CDD) de droit public	Période probatoire de trois à six ans et titularisation professeur des universités (établissement d'enseignement supérieur) ou directeur de recherche (organisme national de recherche EPST).
Qualification des professeurs des universités (PU) et des maîtres de conférences (MCF)		Suppression de la qualification pour le recrutement des PU et possibilité d'expérimentation d'une dérogation à la qualification pour le recrutement des MCF.
Contrat doctoral de droit privé	CDD de droit privé	Durée de trois ans, contrat renouvelable deux fois, pour une durée maximale d'un an à chaque renouvellement.
Contrat postdoctoral	CDD de droit public ou privé (selon employeur)	Peut être conclu au plus tard trois ans après l'obtention du doctorat, pour une durée minimale d'un an et maximale de trois ans. Renouvelable une fois dans la limite d'une durée totale de quatre ans.
Contrat de mission scientifique	Contrat à durée indéterminée (CDI) de droit public	Recrutement dans un établissement public de recherche, un établissement public d'enseignement supérieur ou un établissement public dont les statuts prévoient une mission de recherche, pour contribuer à un projet ou une opération de recherche identifiée dont la durée prévisionnelle est supérieure à six ans. Le contrat prend fin avec la réalisation du projet ou de l'opération de recherche et ne peut être poursuivi par le recours à un nouveau contrat portant sur des missions similaires.
Contrat de projet / d'opération de recherche	CDI de droit privé	Recrutement dans un EPIC ou une fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) dont la liste fait l'objet d'un décret, pour un projet ou une opération de recherche ou de développement. Le contrat ne peut être conclu que pour un projet ou une opération de recherche d'une durée prévisible minimale de dix-huit mois.
Mensualisation de la rémunération des vacataires		La rémunération des chargés d'enseignement vacataires et des agents temporaires vacataires est versée mensuellement.
Convention pour doctorants et chercheurs étrangers accueillis dans le cadre d'un séjour de recherche		Accueil d'étudiants de nationalité étrangère, dans le cadre d'un séjour de recherche, préparant un doctorat ou titulaires d'un doctorat. Pour pouvoir bénéficier d'un séjour de recherche, les doctorants et chercheurs étrangers doivent bénéficier d'une bourse ou de tout autre financement dédié à cette activité.
Avancement et promotions en cours de détachement ou de mise à disposition		Les personnels de recherche mentionnés, détachés ou mis à disposition auprès d'administrations, de collectivités territoriales, d'organismes ou d'établissements pour y exercer des missions notamment liées à la recherche, la formation ou le transfert, d'organisations internationales intergouvernementales ou d'une institution ou d'un organe de l'Union européenne, peuvent bénéficier d'une nomination dans un autre corps à la suite de la réussite à un concours ou examen professionnel ou au titre d'une promotion au choix, sans qu'il soit mis fin à leur mise à disposition ou à leur détachement, lorsque cette nomination n'est pas conditionnée à l'accomplissement d'une période de formation ou de stage préalable.

<p>Limite d'âge et poursuite d'activité</p>		<p>Les PU, les DR et les autres personnels enseignants qui relèvent du ministre chargé de l'enseignement supérieur restent en fonctions jusqu'au 31 août quand ils atteignent la limite d'âge en cours d'année universitaire, si les besoins du service d'enseignement le justifient. Lorsqu'ils sont, à la date à laquelle ils atteignent la limite d'âge qui leur est applicable, responsables d'un projet lauréat d'un appel à projets inscrit sur une liste fixée par décret (DS), les PU, DR, MCF, CR peuvent être maintenus en activité au-delà de cette date jusqu'à l'achèvement du projet de recherche et de développement technologique pour lequel ils ont été lauréats, et pour une durée maximale de cinq ans.</p>
<p>Accueil de personnels</p>		<p>Possibilité de mettre à disposition à temps complet ou partiel des enseignants-chercheurs auprès de tout employeur de droit privé ou public exerçant une ou plusieurs des missions du service public de l'enseignement supérieur. Ces mises à disposition donnent lieu à un remboursement, dont les modalités sont fixées par une convention conclue entre l'établissement d'origine et l'employeur d'accueil.</p>
<p>Congé d'enseignement ou de recherche</p>		<p>Un salarié qui souhaite dispenser à temps plein ou à temps partiel un enseignement technologique, professionnel ou supérieur en formation initiale ou continue a droit, sous réserve d'une condition d'ancienneté, à un congé ou à une période de travail à temps partiel. Cela s'applique également à un salarié qui souhaite se livrer à une activité de recherche et d'innovation dans un établissement public de recherche, une collectivité territoriale, une entreprise publique ou privée, sauf si son employeur établit que l'exercice de ce droit par le salarié compromet directement la politique de recherche, d'innovation et de développement technologique de l'entreprise.</p>
<p>Attribution des primes</p>		<p>Le président d'une université est responsable de l'attribution des primes aux personnels qui sont affectés dans l'établissement, en application des textes applicables et selon les principes de répartition définis par le conseil d'administration.</p> <p>Le conseil d'administration peut par ailleurs créer des dispositifs d'intéressement permettant d'améliorer la rémunération des personnels en tenant compte du principe d'égalité salariale entre les femmes et les hommes. Un dispositif d'intéressement ne peut se substituer aux régimes indemnitaires institués en application d'un texte législatif ou réglementaire.</p>
<p>Rapport annexé</p>		
<p>Régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs (RIPEC)</p>		<p>Principes généraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> – convergence des montants indemnitaires entre enseignants-chercheurs et chercheurs, – revalorisation de l'ensemble des personnels concernés, quels que soient leurs corps, grade et discipline, – considération de l'ensemble des missions confiées aux enseignants-chercheurs et aux chercheurs. <p>Ce nouveau régime indemnitaire unifié repose sur trois composantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – une indemnité liée au grade (C1). Pour les enseignants-chercheurs, C1 est attribuée aux personnels accomplissant

		<p>l'intégralité de leurs attributions individuelles de service telles qu'arrêtées par le président ou le directeur de l'établissement ;</p> <ul style="list-style-type: none"> – une indemnité liée à certaines fonctions et responsabilités particulières (C2). C2 est plafonnée par arrêté ministériel par groupe de fonctions ou de niveau de responsabilité. Ces fonctions et responsabilités sont fixées par décision du chef d'établissement conformément aux principes de répartition définis par le conseil d'administration dans les LDG d'établissement. C2 ne peut bénéficier aux enseignants-chercheurs placés en position de délégation, en congé pour recherches ou conversions thématiques ou en congé pour projet pédagogique ; – une prime individuelle liée à la qualité des activités et de l'engagement professionnel des agents (C3). C3 est décidé par le chef d'établissement, après avis du conseil académique de l'établissement et du conseil national des universités (CNU) et du CNU.
Repyramidage		<p>Permet des promotions supplémentaires, sur quelques années, vers les corps de PU (de 2021 à 2025, 400 en 2021 et 400 en 2022), d'ingénieurs de recherche (de 2022 à 2024), d'ingénieurs d'études, d'assistants ingénieurs, de techniciens (de 2022 à 2026 pour les trois derniers corps) (4 650 promotions en tout pour les ITRF).</p> <p>Selon protocole</p>
Revalorisation du doctorat		<p>Augmentation de 20% du nombre de contrats doctoraux financés par le MESR à moyen terme, revalorisation de 30% de la rémunération des contrats doctoraux entre 2021 et 2023, augmentation de 50% d'ici 2027 du nombre de conventions Cifre.</p>
Contrats d'objectifs et de moyens		<p><i>« Grâce aux moyens de la programmation pluriannuelle, des « contrats d'objectifs et de moyens » seront proposés aux organismes et établissements, en commençant par les organismes et les principaux sites universitaires qui, dans le cadre de leurs contrats, s'engageront dans des démarches de transformation ambitieuses. Il s'agira, en leur attribuant des crédits non pérennes (dans le cadre des contrats, avec une visibilité pluriannuelle), de les accompagner pour contribuer à la réalisation de leurs projets et favoriser l'atteinte de leurs objectifs. ».</i></p>

Le RIPEC et le repyramidage ont fait l'objet en octobre 2020 d'un document intitulé « *Accord relatif à l'amélioration des rémunérations et des carrières* »⁹ signé par trois organisations syndicales, quatre EPST, la conférence des présidents d'universités (CPU, désormais France Universités [FU]), avec possibilité de réexamen tous les trois ans.

⁹ https://www.google.com/url?sa=t&rct=i&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewiMlai-ifr-AhViVKQEHYu6DzwQFnoECBsQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.enseignementsup-recherche.gouv.fr%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2F2021-09%2Fdossier-de-presse-accord-remun-rations-et-carri-res-2021-2030-12863.pdf&usg=AOvVaw17IXQGZe1Bo_fwPhW4pkzY

Enquête nationale réalisée par la mission

Afin de disposer d'un ensemble suffisamment important de données, la mission a réalisé une enquête nationale, à travers un questionnaire d'environ soixante-dix questions envoyé le 13 décembre 2022 aux directeurs des ressources humaines de l'ensemble des universités publiques françaises, les réponses étant attendues au plus tard le 27 janvier 2023.

Cinquante-quatre universités, dont sept établissements publics expérimentaux, y ont répondu de façon complète (c'est à dire ont validé leurs réponses comme telles), étant entendu que seules ces universités sont ici prises en compte.

Le questionnaire est structuré en quatre parties et se conclut par la possibilité de commentaires libres. Réalisé sous LimeSurvey, il est reporté *in extenso* en première section de la présente annexe. Les réponses sont détaillées dans les cinq sections suivantes. L'ensemble des graphiques et tableaux a été réalisé par la mission à partir des données de l'enquête.

Nota bene : Les résultats de l'enquête qui sont déjà détaillés dans le corps du rapport ne sont pas repris ici.

1. Questionnaire



Partie A: Description de l'université	
A1. Nom de l'université	<input type="text"/>
A2. Catégorie de l'université	<input type="checkbox"/> Pluridisciplinaire avec santé <input type="checkbox"/> Pluridisciplinaire sans santé <input type="checkbox"/> Scientifique et/ou médicale <input type="checkbox"/> Tertiaire (droit et économie) <input type="checkbox"/> Tertiaire (lettres et sciences humaines) <input type="checkbox"/> Université technologique
A3. Groupe de l'établissement	<input type="checkbox"/> Groupe supérieur <input type="checkbox"/> Groupe I <input type="checkbox"/> Groupe II <input type="checkbox"/> Groupe III
A4. L'établissement est-il un EPE ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
A5. Nombre d'étudiants	<input type="checkbox"/> Moins de 10 000 <input type="checkbox"/> De 10 001 à 30 000 <input type="checkbox"/> De 30 001 à 50 000 <input type="checkbox"/> Plus de 50 000
A6. Nombre total de personnels (titulaires et non-titulaires) au 1er janvier 2023	<input type="checkbox"/> Moins de 1000 <input type="checkbox"/> De 1001 à 3000 <input type="checkbox"/> De 3001 à 5000 <input type="checkbox"/> Plus de 5000
A7. Nombre total d'enseignants et enseignants-chercheurs (titulaires et non-titulaires, hors contrats doctoraux avec avenant enseignement) au 1er janvier 2023	<input type="checkbox"/> Moins de 500 <input type="checkbox"/> De 500 à 1500 <input type="checkbox"/> De 1501 à 2500 <input type="checkbox"/> Plus de 2500
A8. Pourcentage de contractuels (CDD, CDI) parmi les enseignants et les enseignants-chercheurs (hors contrats doctoraux avec avenant enseignement)	<input type="checkbox"/> 0-5 % <input type="checkbox"/> 5-10 % <input type="checkbox"/> 10-20 % <input type="checkbox"/> 20-50 % <input type="checkbox"/> Plus de 50 %
A9. Nombre de doctorants en contrat doctoral avec avenant enseignement	<input type="checkbox"/> Moins de 50 <input type="checkbox"/> De 50 à 150 <input type="checkbox"/> De 151 à 300 <input type="checkbox"/> De 301 à 450 <input type="checkbox"/> Plus de 450



A10. Nombre total de Biatss (titulaires et non-titulaires) au 1er janvier 2023	<input type="checkbox"/> Moins de 500 <input type="checkbox"/> De 500 à 1500 <input type="checkbox"/> De 1501 à 2500 <input type="checkbox"/> Plus de 2500
A11. Pourcentage de contractuels (CDD, CDI) parmi les Biatss	<input type="checkbox"/> 0-5 % <input type="checkbox"/> 5-10 % <input type="checkbox"/> 10-20 % <input type="checkbox"/> 20-50 % <input type="checkbox"/> Plus de 50 %
A12. Nombre de vacataires rémunérés en 2022	<input type="text"/>
A13. Montant total de la masse salariale 2022	<input type="checkbox"/> Moins de 150 M€ <input type="checkbox"/> De 150 M€ à 300 M€ <input type="checkbox"/> De 301 M€ à 450 M€ <input type="checkbox"/> Plus de 450 M€
A14. Montant total prévisionnel de la masse salariale 2023	<input type="checkbox"/> Moins de 150 M€ <input type="checkbox"/> De 150 M€ à 300 M€ <input type="checkbox"/> De 301 M€ à 450 M€ <input type="checkbox"/> Plus de 450 M€
A15. Existe-t-il une vice-présidence exclusivement consacrée aux RH ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
A16. Existe-t-il d'autres vice-présidences qui interviennent sur le champ RH ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
A17. Si oui, laquelle / lesquelles ?	<input type="text"/>
Partie B: Votre profil de directeur / directrice des ressources humaines	
B1. Tranche d'âge	<input type="checkbox"/> Moins de 40 ans <input type="checkbox"/> De 41 à 50 ans <input type="checkbox"/> De 51 à 60 ans <input type="checkbox"/> Plus de 60 ans
B2. Sexe	<input type="checkbox"/> Homme <input type="checkbox"/> Femme
B3. Nature de votre situation professionnelle	<input type="checkbox"/> Statutaire <input type="checkbox"/> Fonctionnaire sur contrat <input type="checkbox"/> Non fonctionnaire sur contrat



B4. Niveau de formation initiale

Bac

Bac +3

Bac +5

Doctant

B5. Détenez-vous un diplôme ou une qualification en gestion des ressources humaines ?

Oui

Non

B6. Si oui, lequel ?

B7. Quelle est votre origine professionnelle ?

Fonction publique d'État

Fonction publique territoriale

Fonction publique hospitalière

Secteur privé

B8. Parcours professionnel (description synthétique)

B9. Depuis combien de temps êtes-vous DRH dans votre établissement actuel ?

Moins d'un an

Un à deux ans

Trois à cinq ans

Plus de cinq ans

B10. Quelle est votre durée totale d'occupation de la fonction de DRH d'EPCSCP / EPE ?

4 ans et moins

Entre 4 et 8 ans

Plus de 8 ans

B11. Avez-vous suivi une ou plusieurs formations depuis que vous êtes DRH (au cours des trois dernières années uniquement) ?

Oui

Non

B12. Si oui, laquelle ou lesquelles (nature, organisme formateur et durée) ?



B13. Tranche de revenus annuels bruts (traitement et revenu indemnitaire)

Moins de 30 000 €

Entre 30 000 € et 50 000 €

Entre 50 001 € et 70 000 €

Plus de 70 000 €

Partie C: Conditions d'exercice

C1. Nombre d'ETP dans le service RH de l'établissement

Titulaires de catégorie A	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CDI de catégorie A	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CDD de catégorie A	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Titulaires de catégorie B	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CDI de catégorie B	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CDD de catégorie B	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Titulaires de catégorie C	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CDI de catégorie C	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CDD de catégorie C	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

C2. Nombre d'ETP affectés aux fonctions RH de l'établissement en dehors du service RH (composantes, unités de recherche, établissements composantes pour les EPE)

Titulaires	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CDI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CDD	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

C3. Quelle(s) direction(s) pilote(nt) la masse salariale de l'établissement (plusieurs réponses possibles) ?

DRH

Direction du pilotage

Direction du budget / des affaires financières

Autre

Autre

C4. La DRH gère-t-elle les plafonds d'emplois des enseignants-chercheurs ?

Oui

Non



C20. Les évolutions institutionnelles de ces dernières années, notamment la multiplication des statuts différenciés à l'université (contractuels, chaires de professeur junior, etc.), ont-elle transformé votre métier de DRH ?

Profondément
 Beaucoup
 Modérément
 Plutôt pas

C21. Quelles sont les évolutions institutionnelles de ces dix dernières années qui ont le plus modifié votre métier (plusieurs réponses possibles) ?

LRU
 RCE
 Fusion
 EPE
 LPR
 Politique de site
 LITPP
 Autre

Autre

C22. Ces évolutions vous ont-elles conduit à réorganiser la DRH ?

Oui
 Non

C23. Si oui, comment ?

C24. En tant que directeur / directrice, participez-vous au recrutement de :

	Oui	parfois	non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C25. Un(e) représentant(e) de la DRH participe-t-il/elle au recrutement des personnels Biats affectés dans les composantes, les unités de recherche, les services centraux ?

Oui
 Non

C26. Comment jugez-vous votre participation à la politique globale RH de votre établissement ?

Très faible
 Faible
 Modérée
 Active
 Très active



C27. Possibilité de développer ci-dessous la réponse à la question précédente

C28. En tant que directeur/directrice, jouez-vous un rôle particulier dans les instances du dialogue social (CT, CHSCT et bientôt CSA) ?

Oui
 Non

C29. Si oui, lequel ?

C30. Les conseillers de prévention sont-ils dans le périmètre de la DRH ?

Oui
 Non

C31. La DRH utilise-t-elle le rapport social unique comme un outil de pilotage RH ?

Oui
 Non

C32. Si oui, de quelle façon ?

C33. Comment jugez-vous votre contribution à la politique RH à l'égard des catégories de personnels suivantes

	Très faible	Faible	Modérée	Active	Très active
<input type="checkbox"/>					

C34. Quelles sont, selon vous, les principaux leviers pour accompagner la gestion de la diversité des carrières et des métiers (3 maximum) ?

Recruter de nouvelles compétences
 Développer le SI-RH
 Restructurer la DRH pour répartir différemment le poids des missions
 Déconcentrer vers les composantes
 Intégrer les attentes en termes de QVT (flexibilité des horaires, télétravail, etc.)



Autre

Autre

C35. Quels leviers avez-vous pu actionner dans votre établissement actuel ?

Recruter de nouvelles compétences

Développer le SI-RH

Restructurer la DRH pour répartir différemment le poids des missions

Déconcentrer vers les composantes

Intégrer les attentes en termes de QVT (flexibilité des horaires, télétravail, etc.)

Autre

Autre

C36. Dans les domaines suivants, comment jugez-vous la capacité d'action de votre service ?

Très faible	Faible	Satisfaisant	Très satisfaisant
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Animer les communautés Biats et enseignants-chercheurs (accueil de

C37. Possibilité de développer ci-dessous la réponse à la question précédente

C38. La DRH joue-t-elle un rôle dans la création d'une marque d'établissement et dans l'attractivité de votre établissement actuel ?

Oui

Non

C39. Si oui, lequel ?



C40. Votre établissement étant un EPE, quel est le positionnement de la DRH d'établissement (s'il y en a une) par rapport aux RH des établissements composantes ?

Pilotage d'ensemble

Définition des orientations RH à décliner dans les établissements composantes

Plan de formation

Accompagnement

Autre

Autre

C41. Votre établissement étant un EPE, la DRH d'établissement participe-t-elle aux dialogues de gestion avec les établissements composantes ?

Oui

Non

Partie D: Vision prospective

D1. La DRH a-t-elle mis en place un dispositif de contrôle interne de son activité, incluant par exemple une cartographie des risques et une mesure d'impact (rapport social unique, etc.) ?

Oui

Non

D2. Possibilité de développer ci-dessous la réponse à la question précédente

D3. La DRH est-elle engagée dans une démarche conduisant à une certification qualité relative aux fonctions RH ?

Oui

Non

D4. Si oui, laquelle ?

D5. Au regard des évolutions en cours, notamment technologiques, comment évaluez-vous le besoin dans les missions ci-dessous ?

Constant

Stable

Décroissant

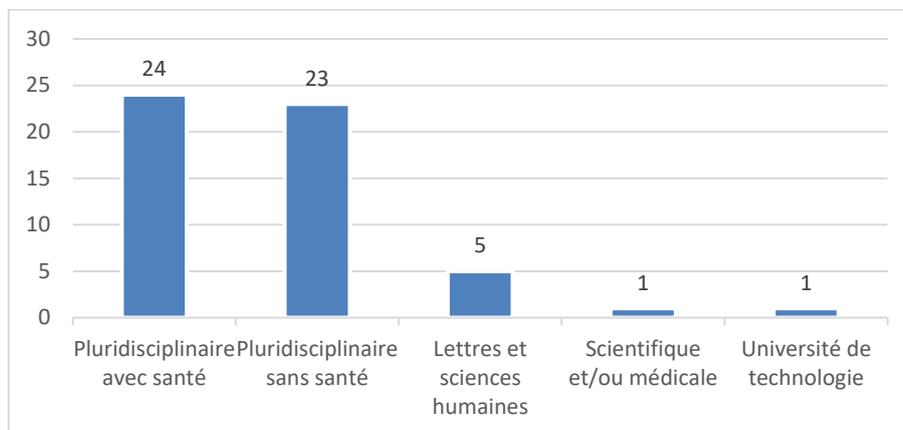


<p style="text-align: right;">Autre <input type="checkbox"/></p>	
<p>Autre</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px;"></div>	
<p>D13. Avez-vous mis en place une politique de gestion du vivier pour la fonction RH en externe ?</p>	<p>Oui <input type="checkbox"/></p> <p>Non <input type="checkbox"/></p>
<p>D14. Si oui, avec quels outils ?</p>	<p>Communication <input type="checkbox"/></p> <p>Recherche active <input type="checkbox"/></p> <p>Attractivité salariale <input type="checkbox"/></p> <p>Autre <input type="checkbox"/></p>
<p>Autre</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px;"></div>	
<p>D15. Quelles évolutions RH (législatives, réglementaires, relations avec le ministère, fonctionnement interne) seraient de nature à faciliter votre activité professionnelle et à améliorer votre qualité de vie au travail et celle de vos équipes ?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	
<p>D16. Vos commentaires libres en conclusion</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	

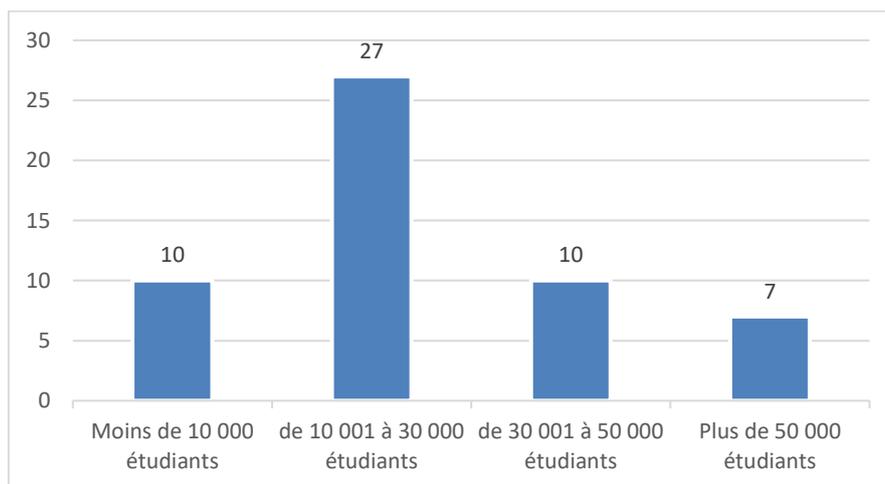
2. Description des universités répondantes

2.1. Répartition selon le type et le nombre d'étudiants

Graphique A1 : Nombres d'universités par type

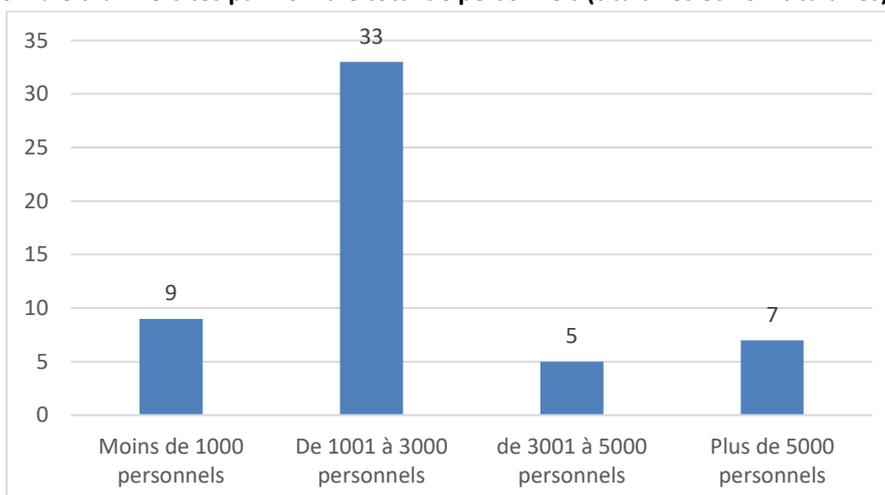


Graphique A2 : Nombre d'universités par nombre d'étudiants

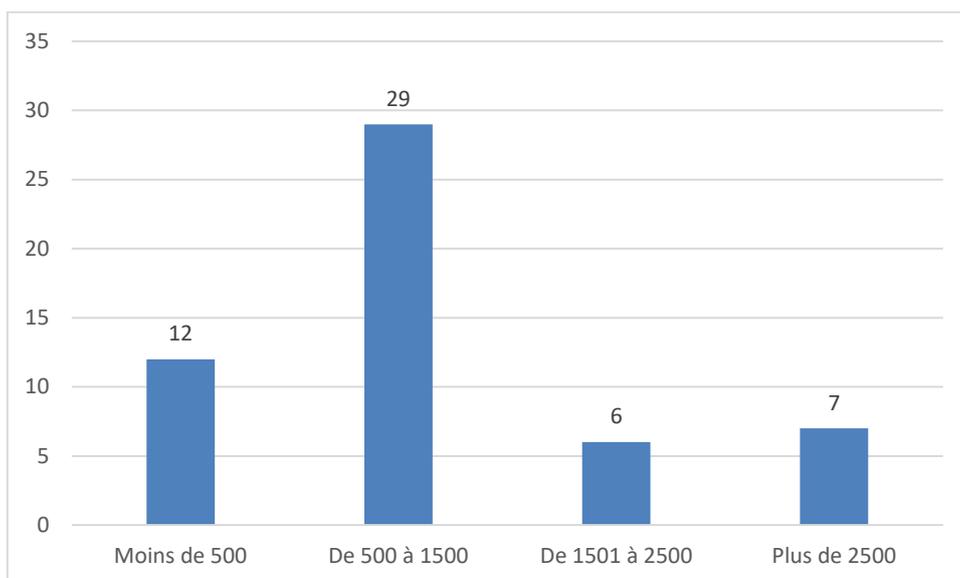


2.2. Répartition globale selon différents autres critères

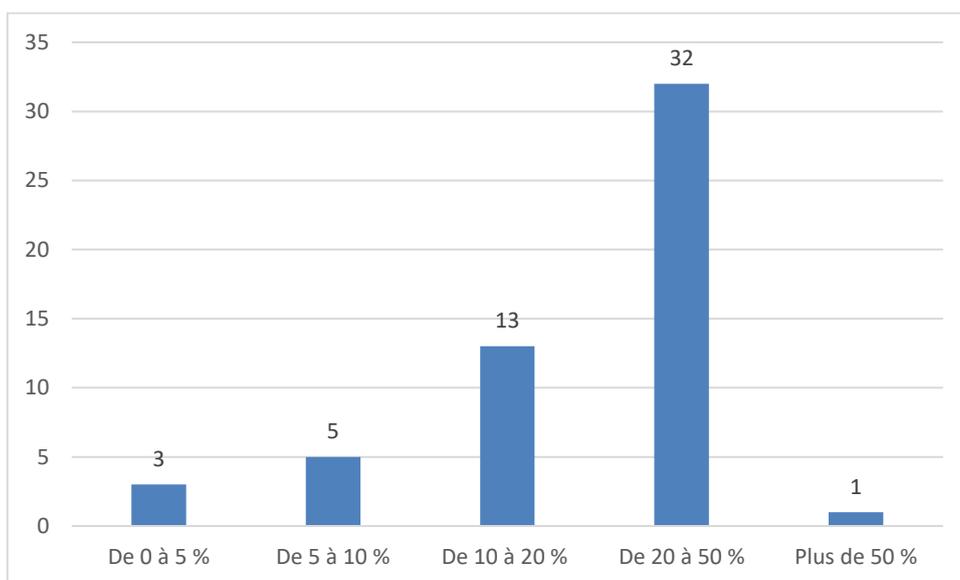
Graphique A3 : Nombre d'universités par nombre total de personnels (titulaires et non-titulaires) au 1^{er} janvier 2023



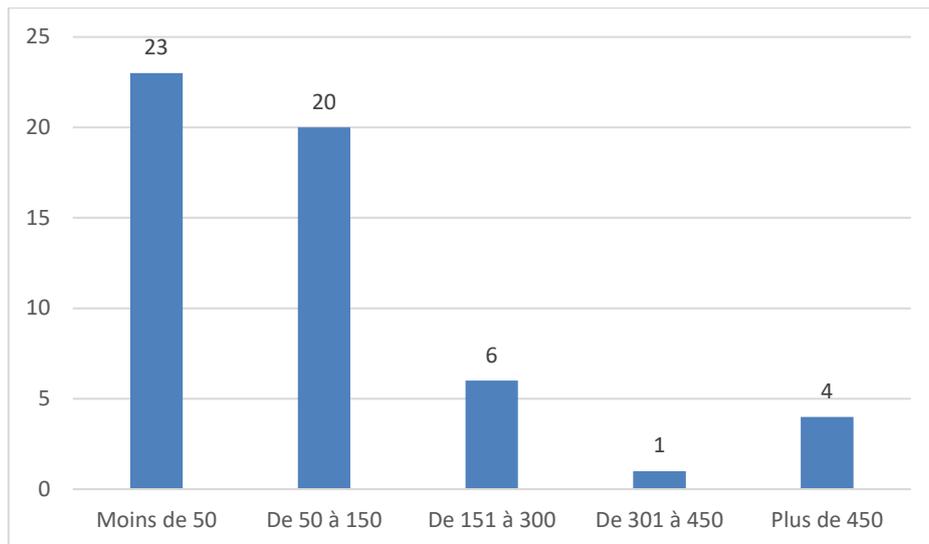
Graphique A4 : Nombre d'universités par nombre total d'enseignants et enseignants-chercheurs (titulaires et non-titulaires, hors contrats doctoraux avec avenant enseignement) au 1^{er} janvier 2023



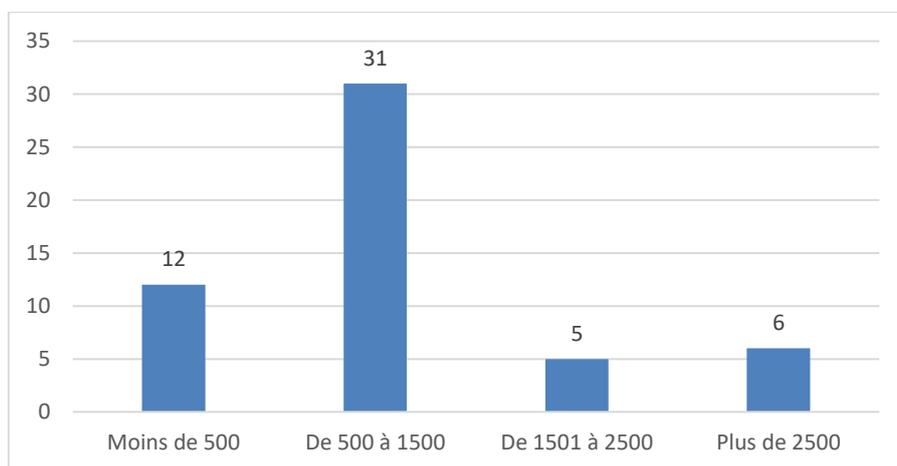
Graphique A5 : Nombre d'universités par pourcentage de contractuels (CDD, CDI) parmi les enseignants et les enseignants-chercheurs (hors contrats doctoraux avec avenant enseignement)



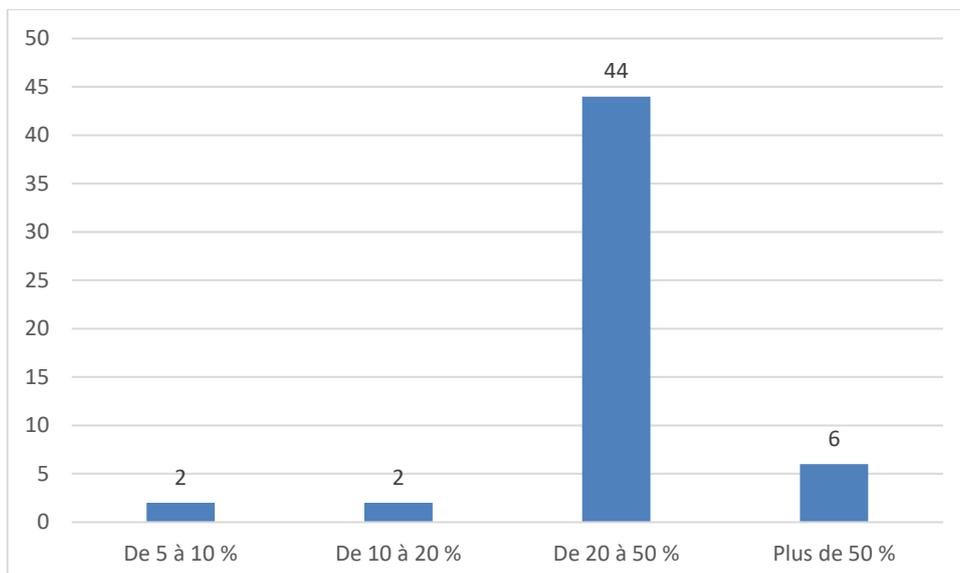
Graphique A6 : Nombre d'universités par nombre de doctorants sous contrat doctoral avec avenant enseignement



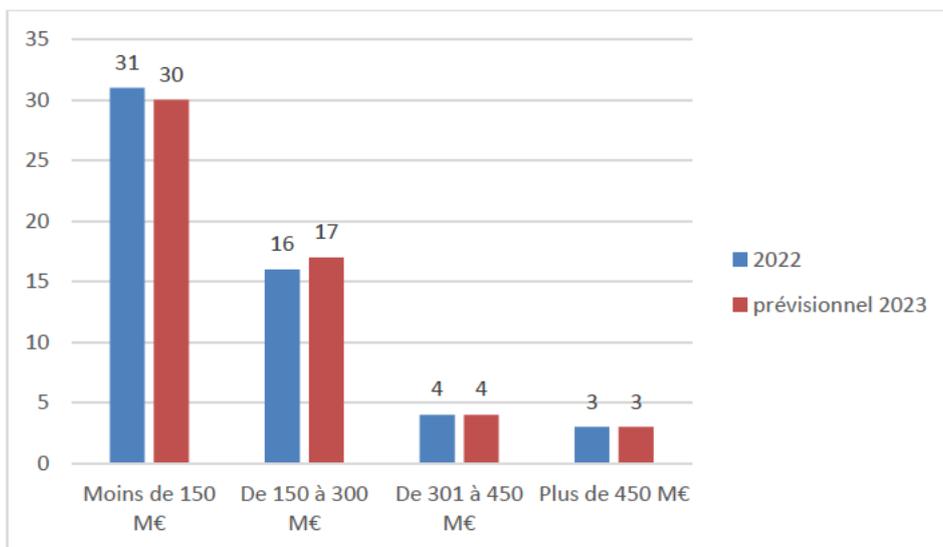
Graphique A7 : Nombre d'universités par nombre total de BIATSS (titulaires et non titulaires) au 1er janvier 2023



Graphique A8 : Nombre d'universités par pourcentage de contractuels (CDD, CDI) parmi les BIATSS

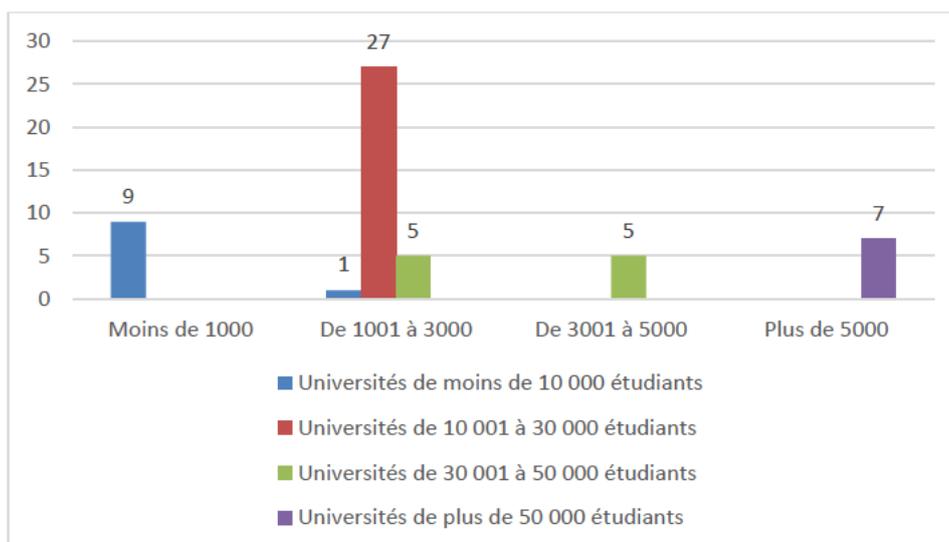


Graphique A9 : Nombre d'universités par montant total de la masse salariale

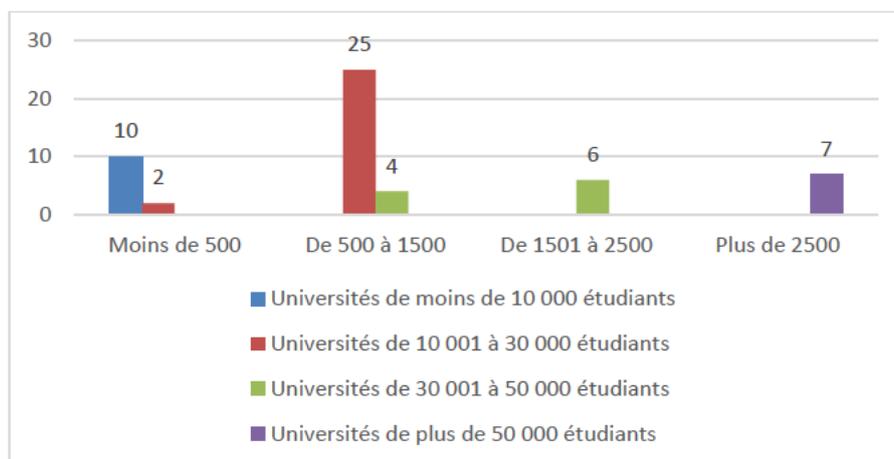


2.3. Répartition par nombre d'étudiants et selon différents critères RH

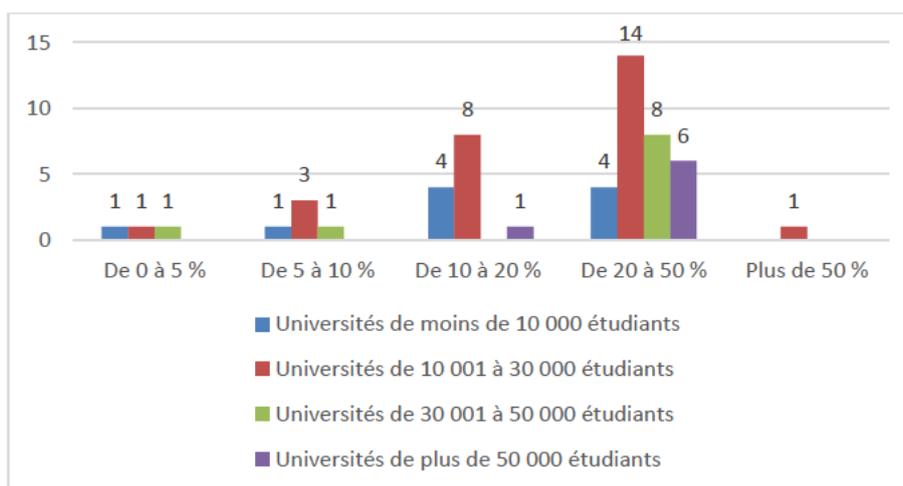
Graphique A10 : Nombre d'universités par nombre total de personnels (titulaires et non-titulaires) au 1^{er} janvier 2023



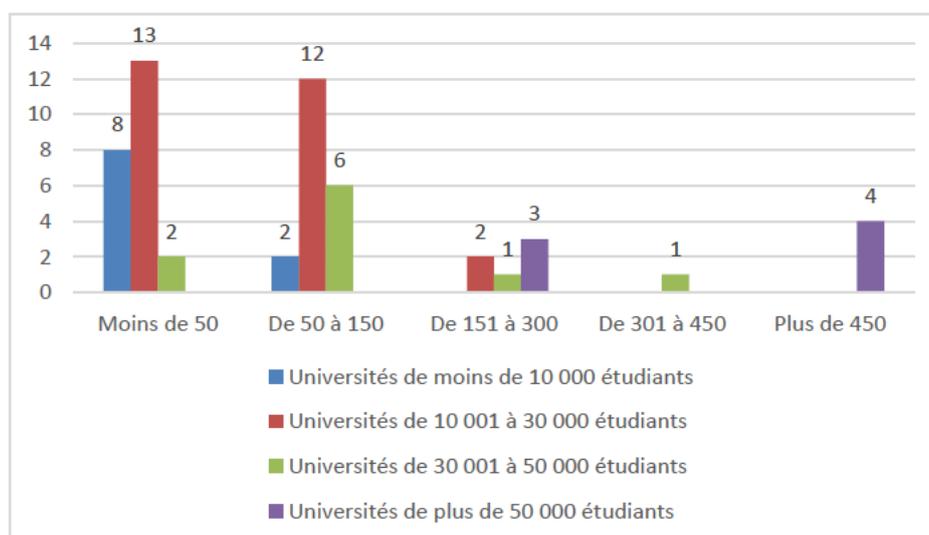
Graphique A11 : Nombre d'universités par nombre total d'enseignants et enseignants-chercheurs (titulaires et non-titulaires, hors contrats doctoraux avec avenant enseignement) au 1^{er} janvier 2023



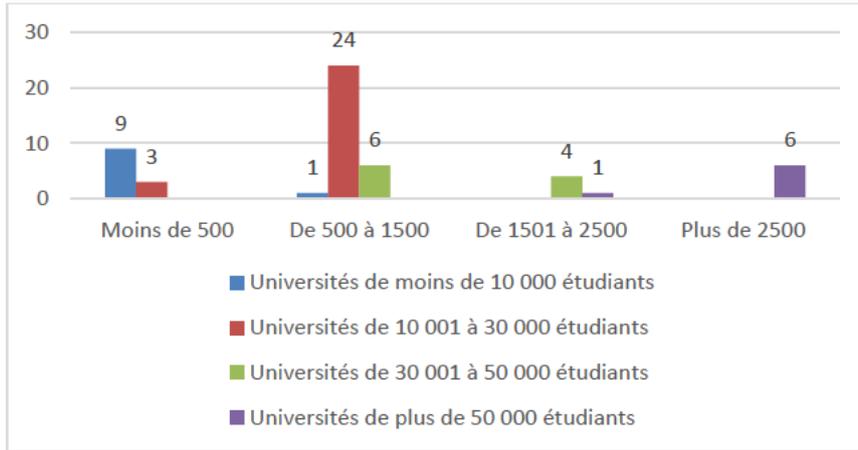
Graphique A12 : Nombre d'universités par pourcentage de contractuels (CDD, CDI) parmi les enseignants et les enseignants-chercheurs (hors contrats doctoraux avec avenant enseignement)



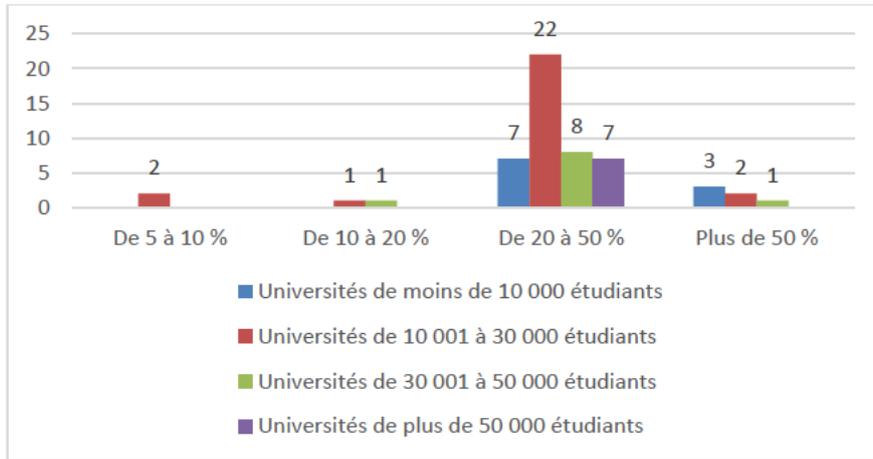
Graphique A13 : Nombre d'universités par nombre de doctorants sous contrat doctoral avec avenant enseignement



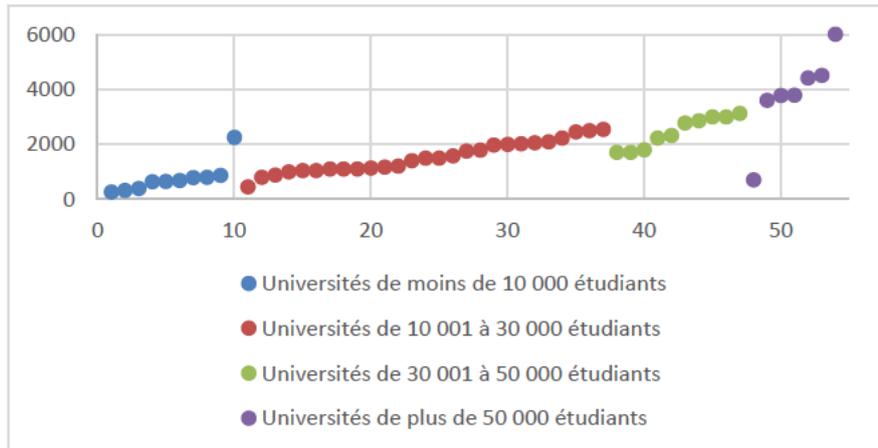
Graphique A14 : Nombre d'universités par nombre total de BIATSS (titulaires et non titulaires) au 1^{er} janvier 2023



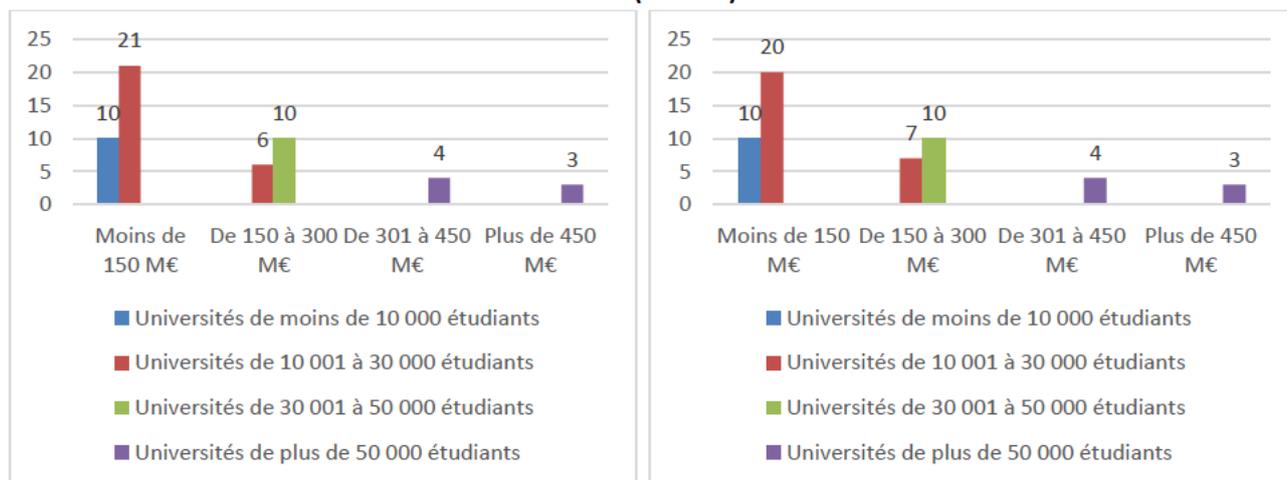
Graphique A15 : Nombre d'universités par pourcentage de contractuels (CDD, CDI) parmi les BIATSS



Graphique A16 : Nombre de vacataires par université



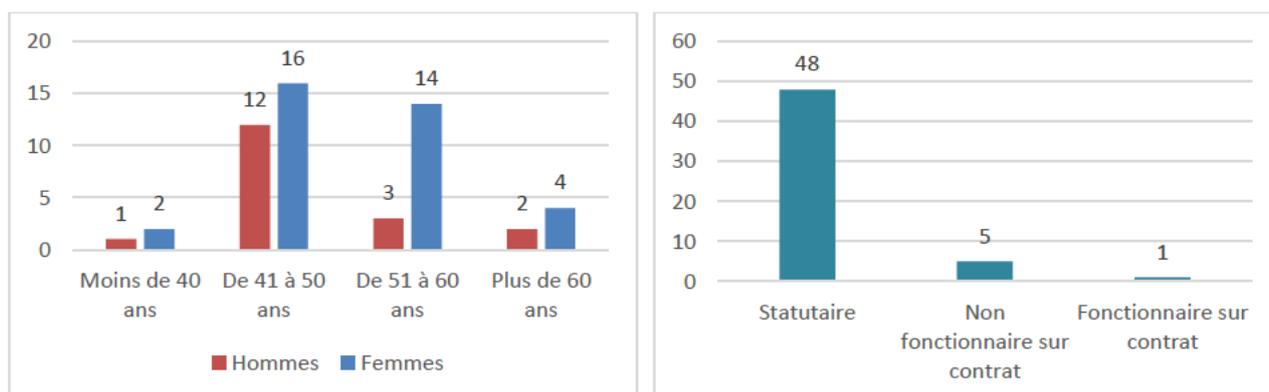
Graphique A17 : Nombre d'universités par montant total de la masse salariale 2022 (à gauche) et prévisionnelle 2023 (à droite)



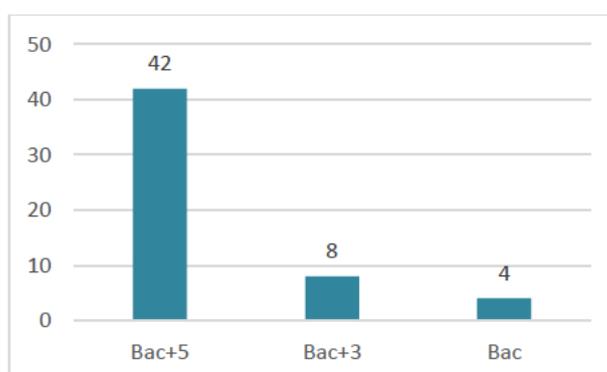
3. Profil des directeurs des ressources humaines

La présente section est centrée sur le parcours des directeurs des ressources humaines des universités répondantes.

Graphique A18 : Genre et tranche d'âge (à gauche) et statut (à droite) des directeurs des RH



Graphique A19 : Niveau de formation initiale des directeurs des RH

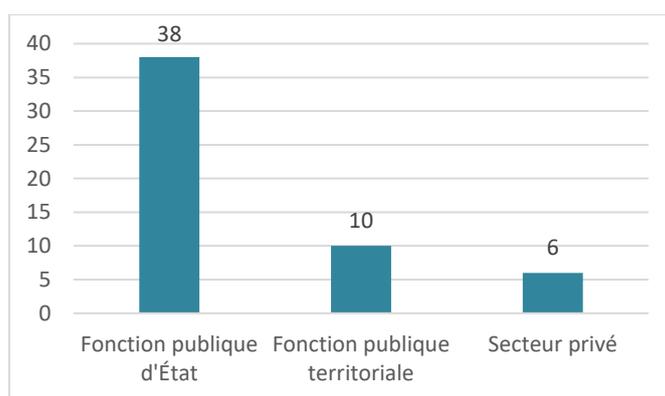


13 directeurs des RH détiennent une qualification en GRH. Ces qualifications sont (réponse libre) :

- DUT Gestion des ressources humaines et DEA Sciences sociales appliquées au travail,
- DESS Ingénierie des ressources humaines,
- DESS Droit du travail et gestion des ressources humaines,

- DESS Gestion des ressources humaines et organisationnelles,
- DESS Gestion des ressources humaines,
- master 2 Gestion des ressources humaines, option secteur public,
- master 2 Manager du développement des ressources humaines,
- master 2 Droit public + Institut Régional d'Administration (IRA) Nantes,
- formation des attachés d'administration de l'État à l'IRA de Metz,
- master Ressources humaines et communication,
- ingénieur en gestion des ressources humaines et audit d'organisation,
- maîtrise de droit des affaires, option Gestion des ressources humaines.

Graphique A20 : Origine professionnelle des directeurs des RH

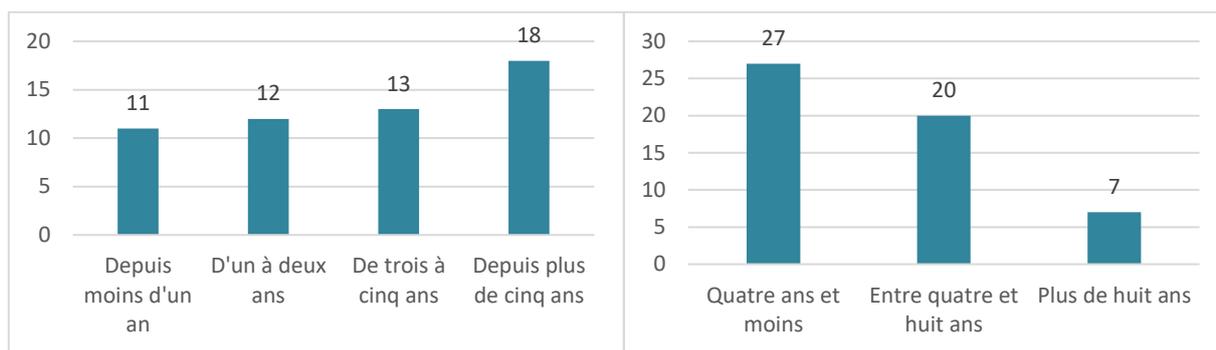


Concernant les parcours professionnels des directeurs des RH, qu'ils ont décrit dans le questionnaire, la mission a choisi de présenter ici les différents environnements dans lesquels ils ont été amenés à exercer (par nombre d'occurrences, cumulées par tous les directeurs des RH durant leur carrière antérieure).

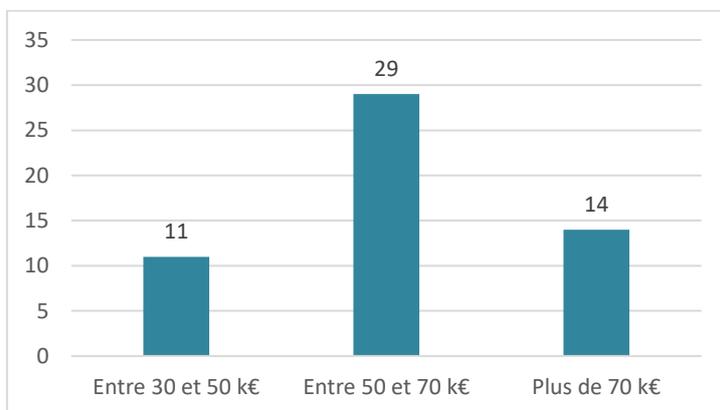
Tableau A2 : Environnements dans lesquels les directeurs des RH ont exercé antérieurement à leurs fonctions actuelles

Environnement	Nombre d'occurrences
Collectivités territoriales	15
Rectorats, académies	12
Secteur privé	11
Parcours dans l'établissement actuel (ou établissement aujourd'hui regroupé dans l'établissement actuel)	9
Services et établissements d'autres ministères que le MESR, établissements publics (autres qu'enseignements supérieur et scolaire)	9
Établissements d'enseignement scolaire	8
Autres établissements d'enseignement supérieur	7
Associations, mutuelles	4
CROUS	2

Graphique A21 : Durée d'exercice de la fonction de directeur des RH dans l'établissement actuel (à gauche) et durée totale d'occupation de la fonction de directeur des RH d'EPSCP / EPE (à droite) au cours de la carrière



Graphique A22 : Tranche de revenus annuels bruts (traitement et revenu indemnitaire) des directeurs des RH



39 directeurs des RH ont suivi une ou plusieurs formations au cours des trois dernières années :

- prise de fonctions (formations IH2EF et AMUE) :
 - formation IH2EF : un module sur la prise de fonctions du directeur des RH (2 jours),
 - module commun prise de fonctions / les clés d'une prise de responsabilités, IH2EF (quatre jours),
 - module prise de poste IH2EF,
 - prise de poste fonction DGSA (IH2EF),
 - parcours des nouveaux directeurs des RH (IH2EF - Poitiers).
- législatif et réglementaire :
 - cursus de formation IH2EF dédié aux directeurs des RH et aux DGS : loi de Programmation de la recherche (LPR), les impacts RH),
 - rupture conventionnelle dans la fonction publique, procédure et impact, Webinaire CEGAPE (un jour).
- SIRH :
 - formation AMUE SIRH SIHAM,
 - SIHAM - équipe projet : Les fondamentaux pour l'équipe projet - AMUE – dix-huit heures,
 - SIHAM - équipe projet : Chef de projet SIRH - AMUE - douze heures,
 - SIHAM - équipe projet : Démarche et outils pour conduire le changement - AMUE - douze heures,
 - les principes de codification de la paie - AMUE (dix-huit heures),
 - diplôme d'université Enterprise Resource Planning (ERP),

- formations sur les logiciels (SIHAM, HAMAC et WINPAIE) et BO Webi,
- Lab’U GPEEC, AMUE (six heures).
- santé et sécurité au travail, risques psychosociaux :
 - responsabilité civile et pénale des directeurs,
 - formation membres CHSCT,
 - formation pour les membres du CHSCT, INTEFP (sept heures),
 - responsabilité en matière d’hygiène et de sécurité,
 - identifier, prévenir et traiter les RPS,
 - formation Conduire un entretien de prévention des RPS, COHERENCES (quatorze heures).
- qualité de vie au travail (QVT) :
 - QVT (AMUE),
 - appréhender et comprendre les VSS dans l’ESR : approche sociologique et cadre juridique,
 - sensibilisation à la prévention au stress au travail,
 - télétravail : formation pour les encadrants et formation pour les télétravailleurs,
 - construire une démarche QVT dans la fonction publique, Gereso (deux jours),
 - mission du directeur des RH en situation de crise,
 - IH2EF.
- réaliser un audit organisationnel :
 - AMUE,
 - modules de formations dédiés aux directeurs des RH,
 - IH2EF,
 - AMUE (fondamentaux des ressources humaines x2, fondamentaux des statuts de la fonction publique).
- gestion de la masse salariale :
 - AMUE (deux jours) ;
 - fondamentaux des effectifs des emplois et de la masse salariale, AMUE (deux jours),
 - Pilotage de la masse salariale et des emplois, IGPDE (un jour),
 - fondamentaux des effectifs des emplois et de la masse salariale, AMUE (deux jours),
 - pilotage de la masse salariale, CEGAPE (deux jours).
- GPEEC :
 - AMUE (2 jours).
- harcèlement, violences sexistes et sexuelles (VSS)
 - harcèlement moral, sexuel et agissements sexistes : reconnaître, prévenir et réagir – organisme : MEDEF 35 (un jour),
 - formation « Prévenir les violences sexistes et sexuelles dans le cadre du travail et des études », ministère de l’enseignement supérieur, de la recherche et de l’innovation (un jour),
 - formation VSS en 2022 – VSSFormations,
 - les violences sexistes et sexuelles dans l’enseignement supérieur et la recherche - Cellule VSS - CPED - douze heures,
 - formation lutte contre les violences sexuelles et sexistes,
 - formation enquête administrative VSS,
 - VSS : approches sociologiques et cadre juridique dans l’ESR, CPED, 7 heures,

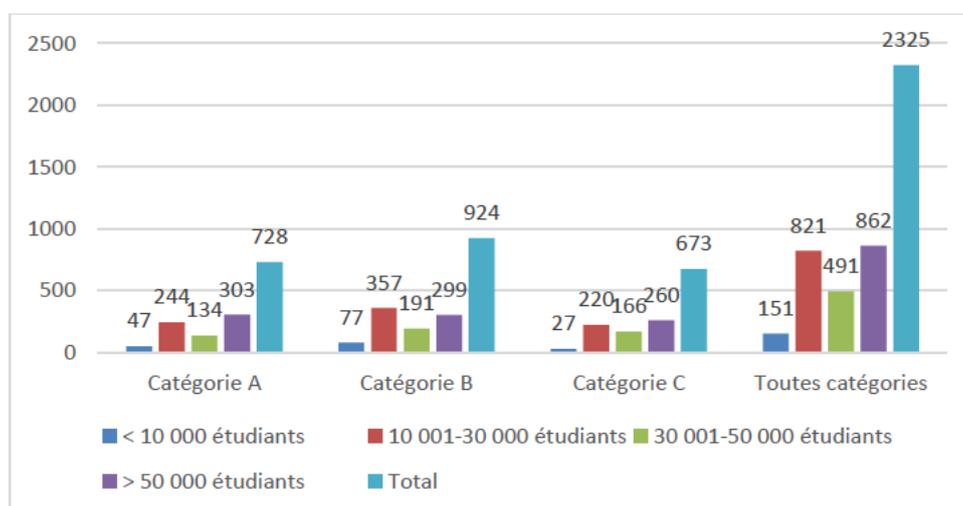
- VSS: écouter et accompagner les victimes, CPED, 7 heures,
- Harcèlement et VSS, Gereso (trois heures),
- VSS - organisme EGAE (un jour et demi).
- disciplinaire :
 - droit disciplinaire : un jour en interne,
 - pouvoir disciplinaire, GERESO (sept heures),
 - procédures disciplinaires - intervenant extérieur en inter-universités (deux jours),
 - conduite d'une enquête administrative,
 - enquêtes administratives internes.
- tableaux de bord : outils de pilotage de la performance (deux jours) ;
- développer son leadership - Pygmalion Communication (deux jours) ;
- séminaire manager (DISC de Success Insight) - Sudperformance (onze jours) ;
- formation des experts à l'évaluation des dossiers de promotion BIATSS (une demi-journée) ;
- négocier avec les partenaires sociaux - ENA (deux jours) ;
- approche centrée solution dans l'accompagnement des personnels ;
- construire une démarche RSE ;
- techniques d'animation des réunions - TALENTS UP PARIS (quatre heures) ;
- accidents de travail, et congés maladies - GERESO Paris (quatre jours) ;
- prise de parole en public - SHAM'S (coaching individuel, deux jours) ;
- manager stratégique- Oraia Formation (huit jours) ;
- facilitation graphique - SuperTilt (trois jours) ;
- former avec la neuropédagogie et les neurosciences (trois jours) ;
- intelligence émotionnelle et profil comportemental - profil PREDOM et Com profile (deux jours) ;
- innovation publique : Nudge, Design thinking, lego Serious play... - ENA (onze jours) ;
- respect des différences et cohésion au travail : se former pour agir - organisme : Chaire Vivre ensemble de L'université de Rennes 1 (un jour) ;
- manager à l'heure du numérique, GALIAD (un jour) ;
- le rôle et l'action du manager dans l'analyse et la régulation de la charge de travail des équipes et collaborateurs, groupe SEMAPHORE ALPHA (deux jours) ;
- prévenir les risques de discriminations et biais dans les processus de recrutement, groupe Egaé (un jour) ;
- management en multi-sites, télétravail, groupe SEMAPHORE ALPHA (un jour) ;
- coaching individuel, formations internes à l'université avec l'équipe de direction ;
- formation management /Responsable établissement - InterAction Conseil Formation ;
- formation en anglais en 2021 - Institut des Langues ;
- la gestion des agents contractuels - CEGAPE - 9 heures ;
- formations du plan de formation de l'université monde ESR (deux jours), télétravail (un jour), management (un jour) - colloques de l'association SUP'DRH ;
- manager des managers, parcours manager LRUniv ;
- management participatif, COHERENCES (douze heures) ;
- prévenir et gérer les conflits, COHERENCES (douze heures) ;
- formation sur le rapport social unique (RSU), CEGAPE (six heures) ;
- management de projets, valorisation des acquis de l'expérience (VAE) ;

- responsabilité sociale des entreprises ;
- formation GERME ;
- formation co-développement ;
- formation interne sur le CSA ;
- statut des enseignants-chercheurs, CEGAPE (deux jours) ;
- pilotage et campagne d'emplois (trois jours) ;
- parcours responsable RH - IGPDE (dix jours) ;
- Management (management à distance, un jour), manager dans la complexité (deux jours).

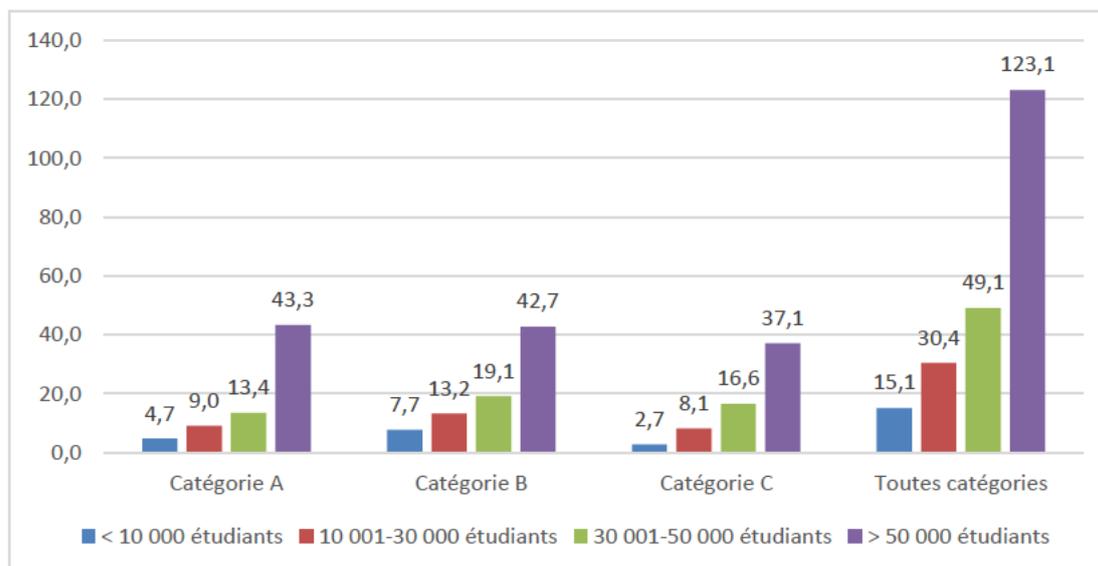
4. Conditions d'exercice

4.1. Les personnels affectés aux fonctions RH et leur répartition

Graphique A23 : Nombre total d'ETP dans les services RH centraux des universités répondantes, par catégorie et taille d'université exprimée en nombre d'étudiants

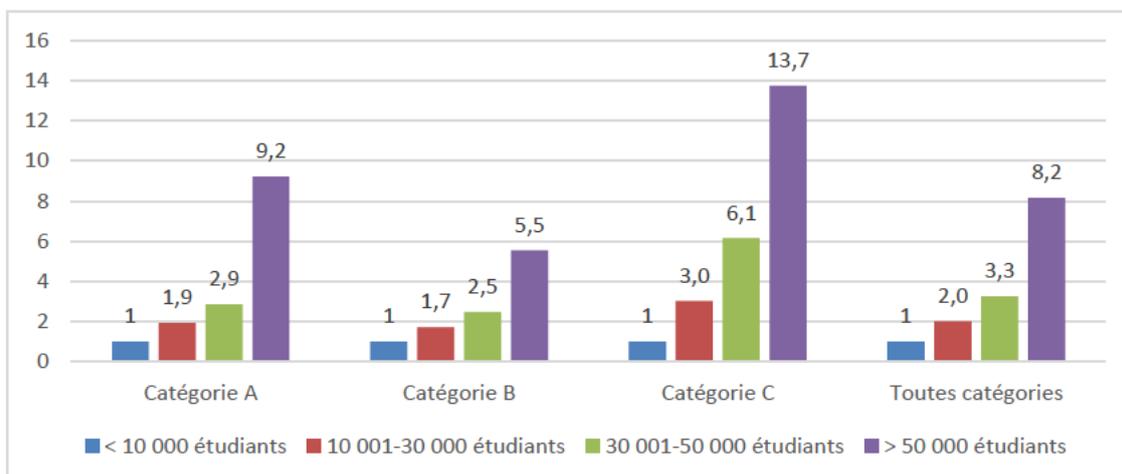


Graphique A24 : Moyenne des ETP par université dans les services RH centraux, par catégorie et taille d'université exprimée en nombre d'étudiants



Pour toutes les catégories, on constate logiquement la corrélation entre la taille de l'établissement et le nombre moyen d'ETP dans les services RH centraux. Pour faciliter la comparaison, le graphique suivant en donne une représentation rapportée, pour chaque catégorie, à la valeur moyenne pour les universités ayant moins de 10 000 étudiants.

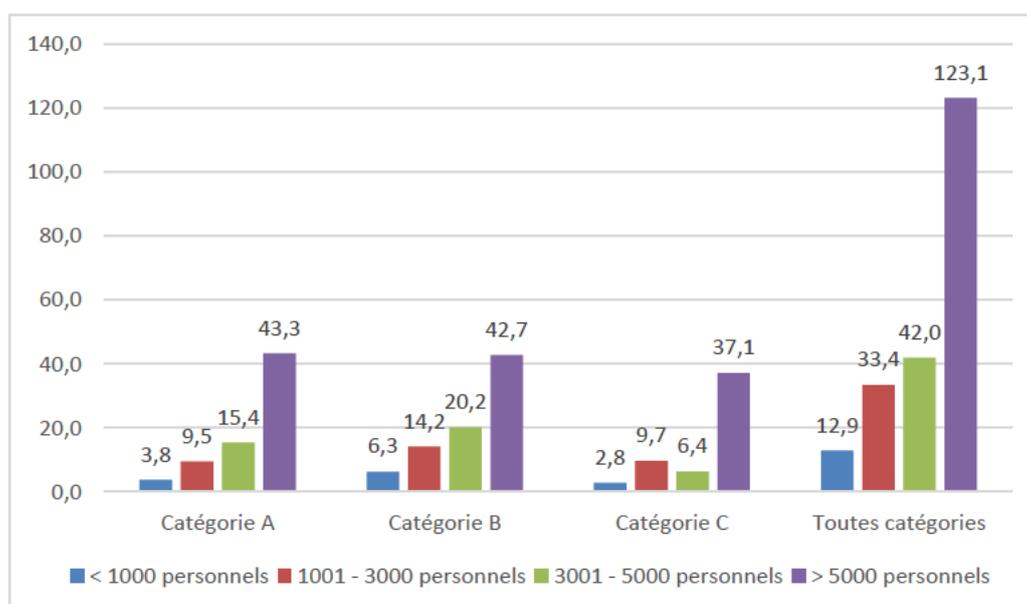
Graphique A25 : Moyenne des ETP dans les services RH centraux par catégorie et taille d'université en nombre d'étudiants, rapportée, pour chaque catégorie, à la valeur moyenne pour les universités ayant moins de 10 000 étudiants



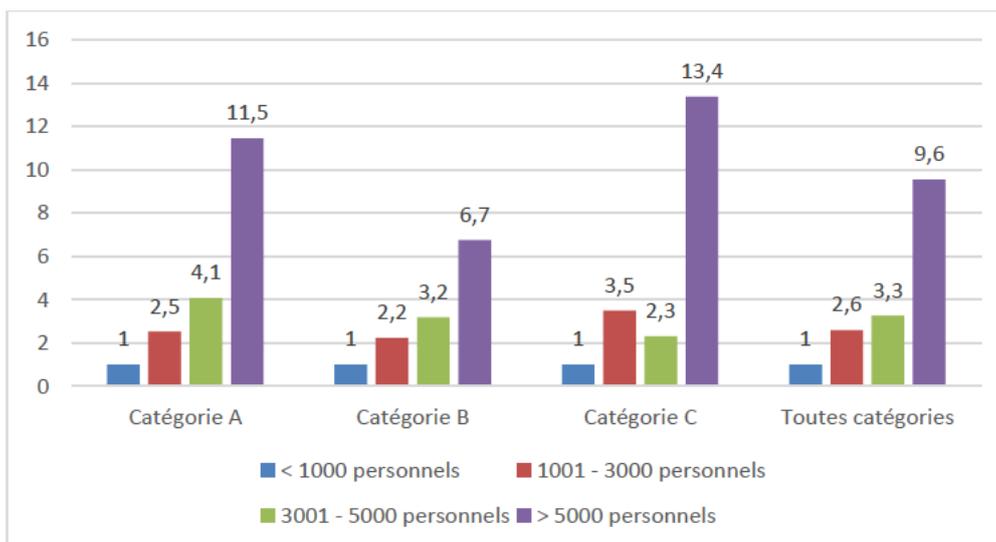
Il apparaît ici que l'augmentation est plus forte pour les universités de plus de 50 000 étudiants. La mission avance l'hypothèse que toutes les universités du panel ayant plus de 50 000 étudiants étant issues de regroupements d'établissements (par fusion ou par création d'un EPE) qui ont ainsi additionné leur personnel.

Afin de vérifier cette tendance en utilisant une autre clé de répartition des universités répondantes, les deux graphiques suivants expriment les mêmes données que les deux précédents, en distribuant cette fois-ci les universités par nombre total de personnels titulaires et non titulaires de l'établissement (selon un effectif donné au 1^{er} janvier 2023).

Graphique A26 : Moyenne des ETP par université dans les services RH centraux, par catégorie et nombre total de personnels titulaires et non titulaires de l'établissement au 1^{er} janvier 2023



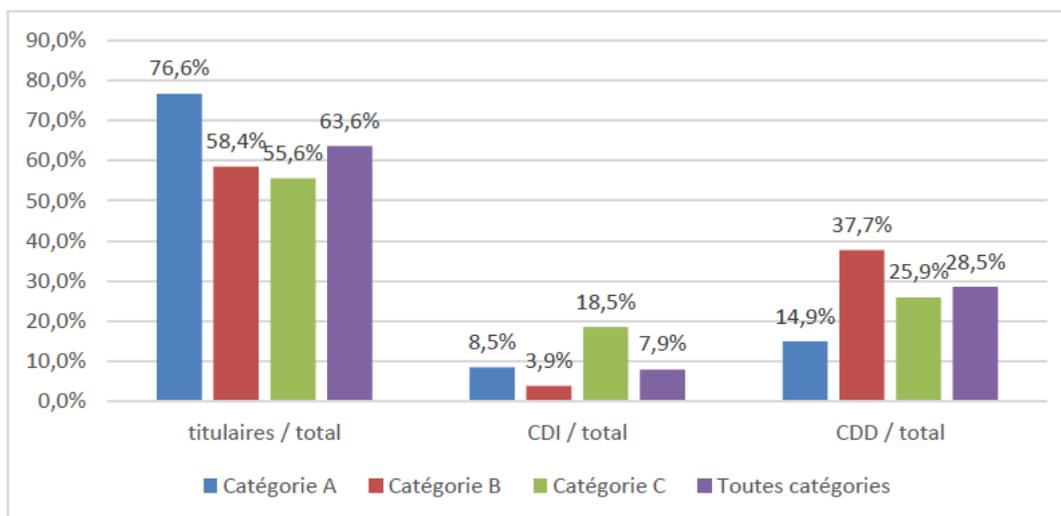
Graphique A27 : Moyenne des ETP par université dans les services RH centraux, par catégorie et nombre total de personnels titulaires et non titulaires de l'établissement au 1^{er} janvier 2023, rapportée, pour chaque catégorie, à la valeur moyenne pour les universités ayant moins de 1000 personnels



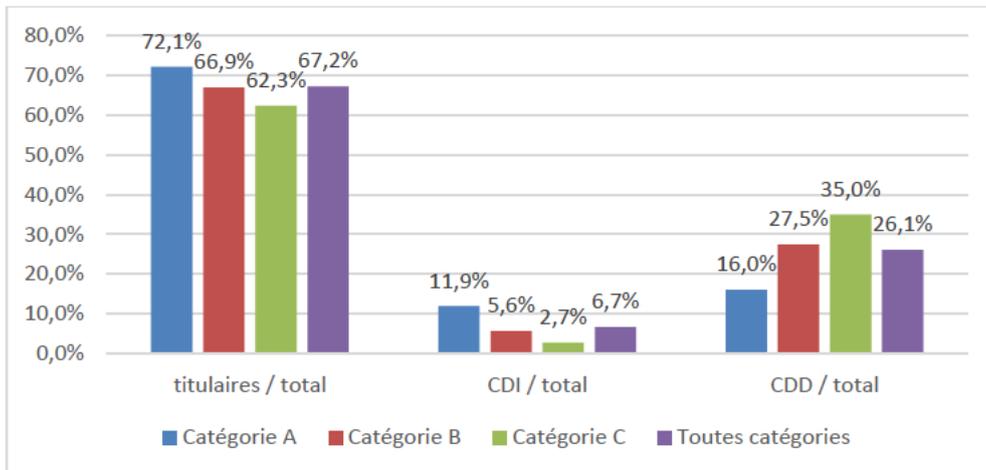
On retrouve ici la même tendance que précédemment, à savoir une augmentation moyenne du nombre de personnel qui apparait proportionnée en fonction du nombre d'étudiants, sauf pour les plus grosses universités, où l'augmentation est la plus forte.

Les quatre graphiques suivants représentent, pour chaque catégorie de personnel, les proportions respectives des ETP de personnels titulaires, CDI et CDD, répartis selon le nombre d'étudiants des universités répondantes.

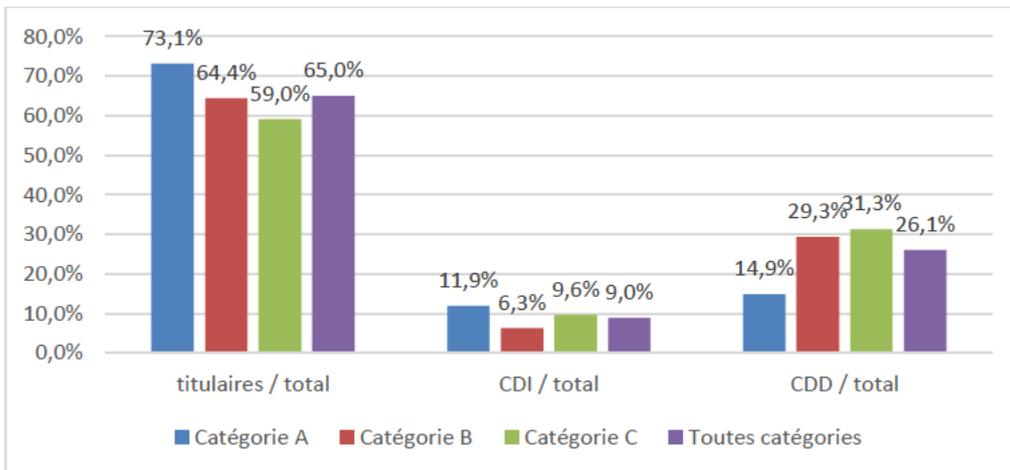
Graphique A28 : Proportions respectives des ETP titulaires, CDI et CDD dans les services RH centraux des universités de moins de 10 000 étudiants



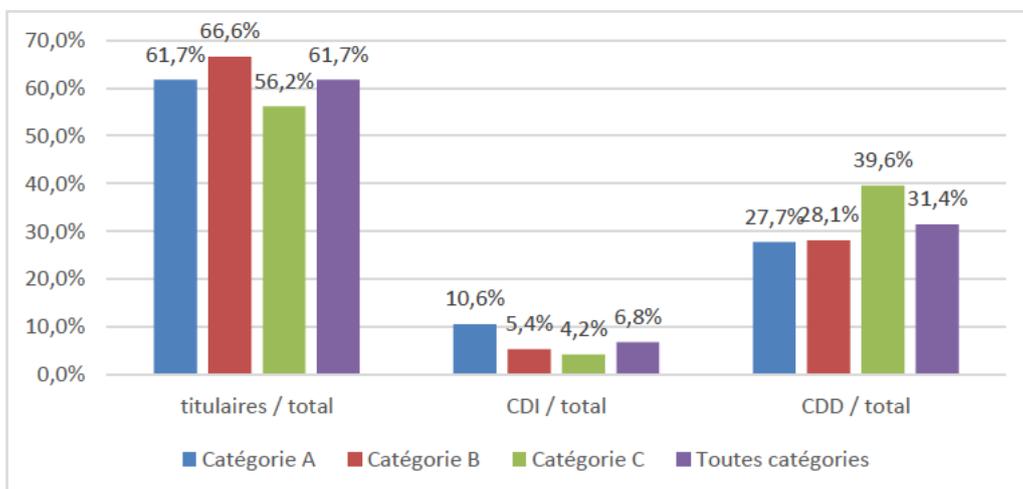
Graphique A29 : Proportions respectives des ETP titulaires, CDI et CDD dans les services RH centraux des universités de 10 001 à 30 000 étudiants



Graphique A30 : Proportions respectives des ETP titulaires, CDI et CDD dans les services RH centraux des universités de 30 001 à 50 000 étudiants



Graphique A31 : Proportions respectives des ETP titulaires, CDI et CDD dans les services RH centraux des universités de plus de 50 000 étudiants

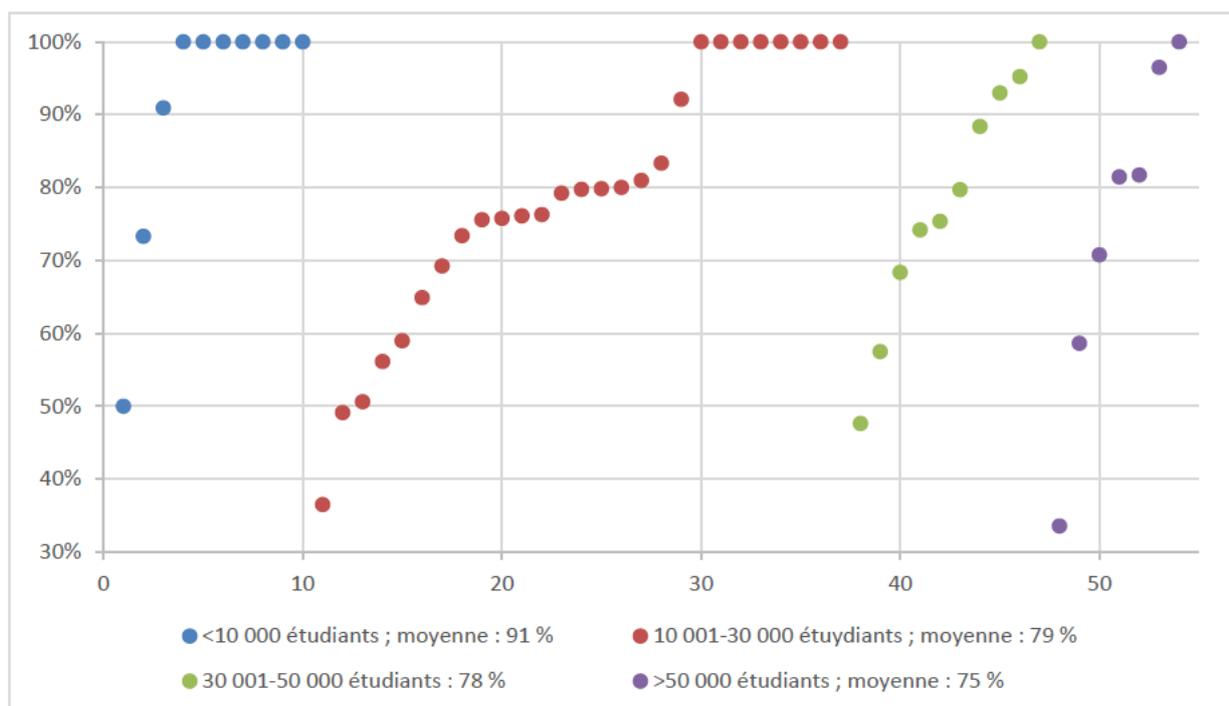


Le même type de représentations selon le nombre total de personnels titulaires et non titulaires des universités répondantes au 1^{er} janvier 2023 donne des pourcentages très similaires.

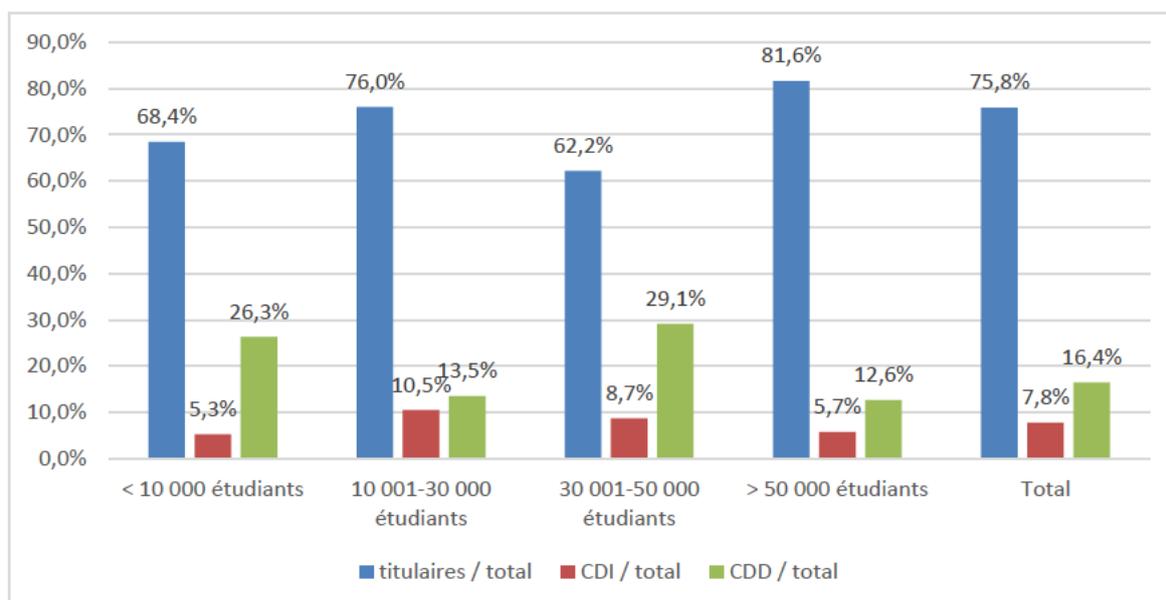
Ici, on ne retrouve pas de différences significatives selon la taille des universités du panel et, globalement, le pourcentage de CDD est de l'ordre du tiers, ce qui est conforme à ce qui est indiqué dans le corps du rapport.

Les deux graphiques suivants caractérisent le nombre d'ETP correspondant aux personnels affectés aux fonctions RH de l'établissement en dehors du service central RH (composantes, unités de recherche, établissements-composantes pour les EPE).

Graphique A32 : Taux de centralisation des fonctions RH par université répondante, correspondant au pourcentage des ETP affectés au service RH dans le total des ETP affectés aux fonctions RH dans l'établissement

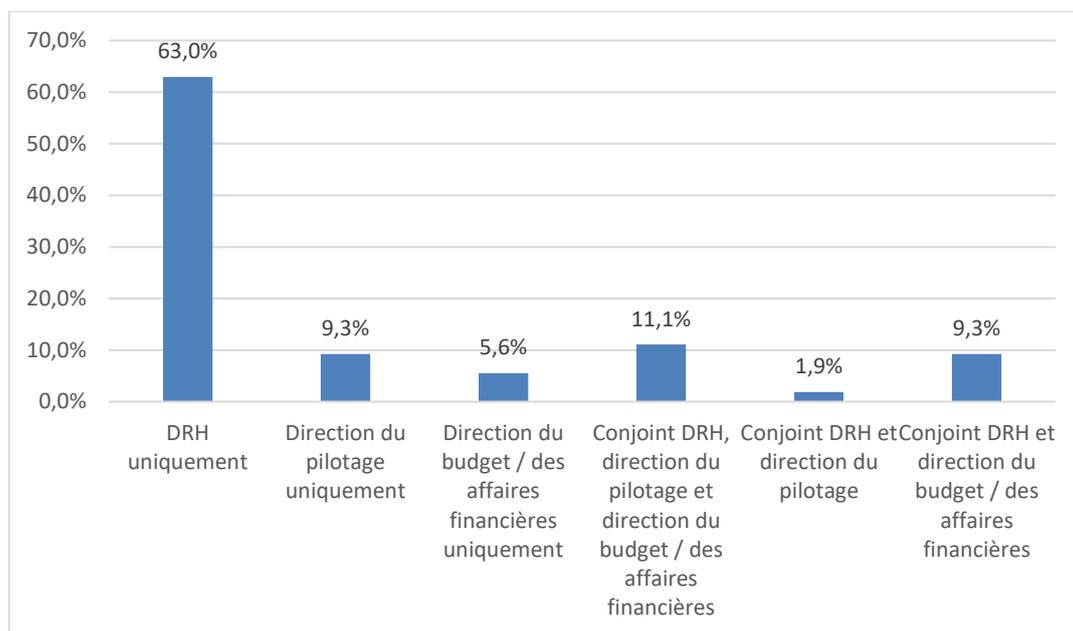


Graphique A33 : Proportions respectives en ETP des personnels titulaires, CDI et CDD affectés aux fonctions RH en dehors du service RH



4.2. Le pilotage des RH

Graphique A34 : Les directions qui pilotent la masse salariale de l'établissement



Par ailleurs, le plafond d'emplois est géré par la DRH dans 87 % des universités répondantes.

81 % des directeurs des ressources humaines sont convié(e)s à des réflexions stratégiques menées par la présidence de l'université dans le champ RH. Dans ce cadre, les sujets mentionnés par les répondants sont :

- l'élaboration des lignes directrices de gestion (stratégie RH, mobilité, promotion et valorisation des parcours, politique indemnitaire) ;
- la politique de recrutement (politique pluriannuelle de l'emploi, campagnes d'emplois, sécurisation des processus de recrutement) ;
- le pilotage de la masse salariale et la politique de rémunération, le débat d'orientation budgétaire ;
- la politique des contractuels (rémunération, déroulement de carrière, CDIisation, etc.) ;
- la politique de recrutement des chercheurs (label européen HRS4R) ;
- la mise en œuvre de la LPR, notamment en ce qui a trait au repyramidage et à la mise en œuvre des politiques indemnitaires des personnels BIATSS et enseignants-chercheurs ;
- les réunions budgétaires (y compris avec les services du rectorat) ;
- la préparation des dialogues de gestion stratégiques, et le dialogue de gestion avec les composantes, stratégie RH de site le cas échéant ;
- les travaux préparatoires de l'évaluation par le HCERES ;
- la QVT, la RSE (lutte contre les discriminations, schéma directeur du handicap, plan en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes), l'action sociale ;
- les dossiers RH sensibles ;
- l'accompagnement des changements organisationnels ;
- la politique d'attractivité et de fidélisation de l'établissement.

Les directeurs des ressources humaines considèrent à 78 % que la fonction de DGS adjoint(e) est, s'ils/elles ont cette fonction, ou serait, si ce n'est pas le cas, de nature à renforcer leur participation aux réflexions stratégiques de l'établissement.

Seuls 67 % d'entre eux/elles indiquent avoir participé aux travaux d'élaboration du contrat pluriannuel de leur établissement.

Par ailleurs, 70 % d'entre eux/elles indiquent avoir participé à la définition d'une GPEEC. Lorsque tel n'est pas le cas, les raisons invoquées sont :

- la maturité insuffisante de l'institution sur la thématique :
 - la GPEEC qui ne fait pas partie de la stratégie d'établissement,
 - une cartographie des emplois et des effectifs qui reste à réaliser,
 - il peut exister un début de GPEEC limité à :
 - une cartographie des emplois encore sommaire (lancée par exemple au moment de la mise en place du RIFSEEP en 2018) ou inachevée,
 - une réflexion sur les décalages entre corps/grades et fonctions,
 - une catégorie de personnels (c'est alors typiquement pour les enseignants et enseignants-chercheurs qu'elle n'existe pas du tout).
 - la gouvernance de l'établissement peut rechercher une souplesse qu'elle juge incompatible avec l'élaboration d'un schéma directeur des ressources humaines ou d'une GPEEC,
- la difficulté de construire une stratégie RH sans connaissance pluriannuelle des ressources dont l'établissement pourra disposer pour son déploiement ;
- le manque de temps :
 - des plans d'action disposant de volets RH importants (par exemple, carrière et rémunération des contractuels, labellisation HRS4R, égalité femmes/hommes, schéma directeur du handicap) mobilisent déjà beaucoup les personnels de la DRH chargés de les mettre en œuvre,
 - l'analyse des répertoires des métiers existants (référentiel des emplois-types de la recherche et de l'enseignement supérieur¹⁰, répertoire interministériel des métiers de l'État¹¹, répertoire des métiers et des compétences du MESR¹², répertoire opérationnel des métiers et des emplois¹³) pour alimenter le travail de cartographie nécessaire, la définition des besoins techniques des SIRH, l'élaboration de tableaux de bord de suivi d'activité permettant de fournir des indicateurs RH, la diffusion institutionnelle d'un discours partagé (ne serait-ce déjà que pour la rédaction de fiches métier / emploi / poste, et plus encore pour la conduite des discussions internes), l'articulation d'une éventuelle GPEEC à l'élaboration des campagnes d'emplois requiert des moyens humains, des outils et du temps.
- le manque de moyens, notamment humains, dédiés à la mise en place d'une GPEEC, du fait en particulier de difficultés de recrutement sur certains postes exigeant technicité et expertise ;
- l'insuffisance des outils, jugés peu facilitants (ex : BO SIHAM récemment mis à disposition et jugé comme manquant de fiabilité, journal de paie de SIHAM jugé peu exploitable, lenteur de prise en compte par l'AMUE des demandes liées au requêtage).

¹⁰ Version actuelle : RéFérens III.

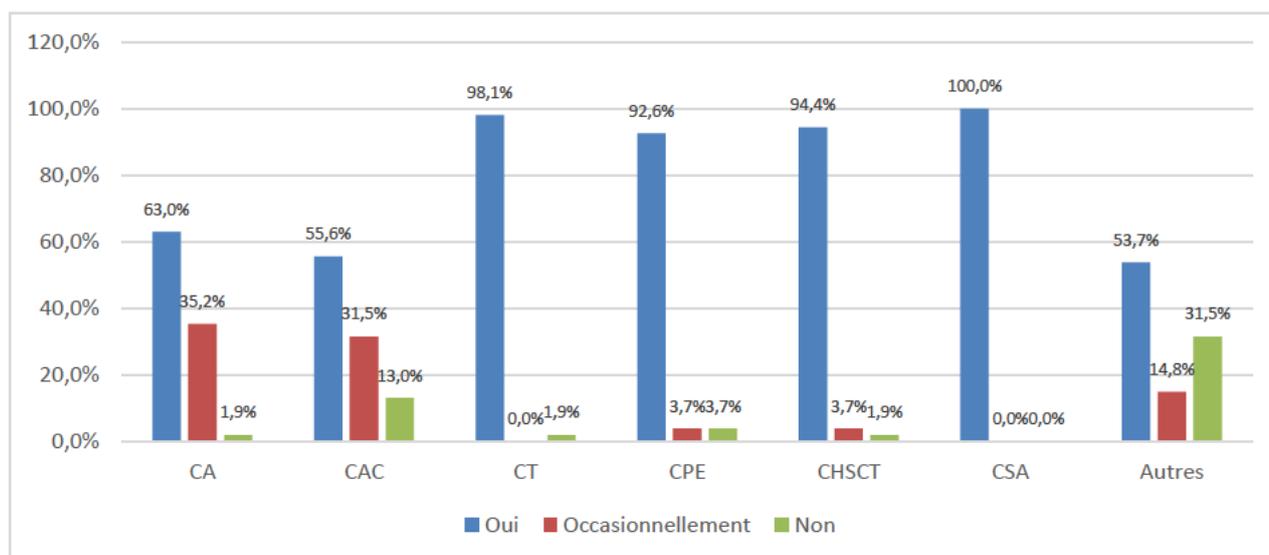
¹¹ RIME.

¹² REME.

¹³ ROME.

Les directeurs des ressources humaines déclarent participer aux instances suivantes :

Graphique A35 : Instances auxquelles participent les directeurs des RH des universités répondantes



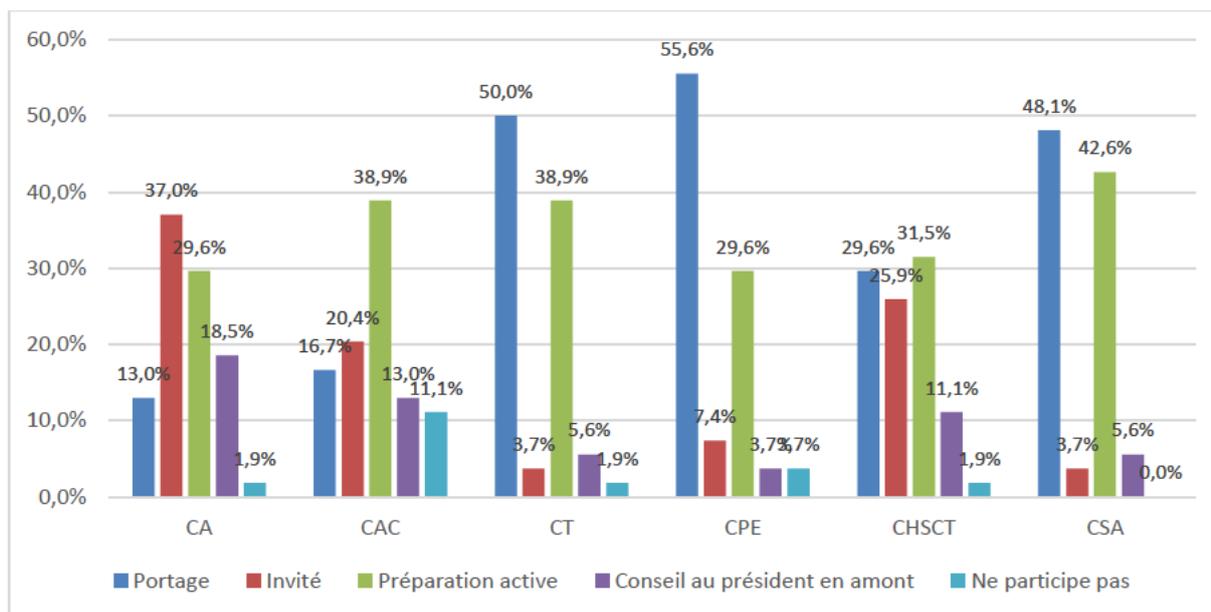
Légende : CPE = commission paritaire d'établissement.

Dans la catégorie « Autres », ils/elles mentionnent :

- réunion de l'équipe présidentielle ;
- conférence des directeurs de composantes/d'UFR (directeur des RH invité) ;
- commission RH (portage avec VP RH) ;
- commission consultative paritaire (portage directeur des RH) ;
- commission des finances (directeur des RH invité) ;
- commission sociale des personnels ;
- commission de dialogue social ;
- commission recherche ;
- commission de la formation ;
- groupes de travail et commissions internes (budget, emplois, structures, action sociale, handicap etc.) ;
- commissions de recrutement / d'évaluation des dossiers relatifs à la carrière des personnels BIATSS et des enseignants-chercheurs (préparation active) ;
- instances de concertation locale / groupes de travail avec les organisations syndicales ;
- commission consultative paritaire des agents non titulaires (CCP ANT, préparation active et/ou portage) ;
- commission de la formation et de la vie étudiante (CFVU, directeur des RH invité),
- commission recherche ;
- comité DGS / DGSA.

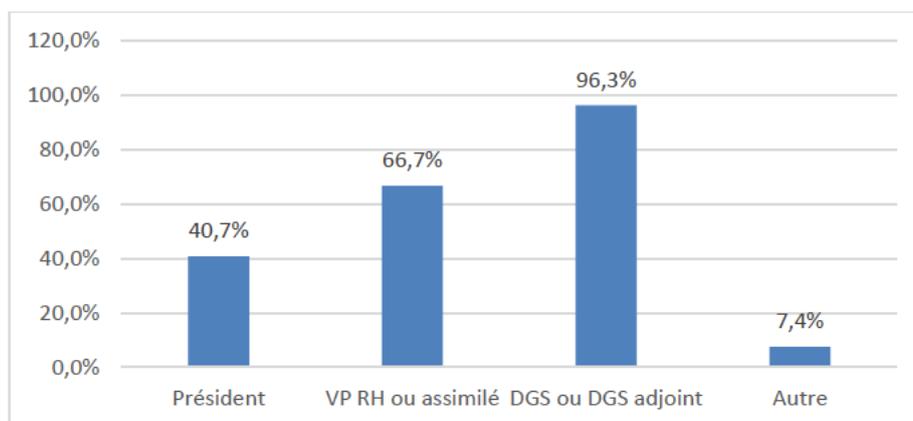
Dans toutes ces instances, ils/elles jouent les rôles suivants :

Graphique A36 : Rôle joué par les directeurs des RH des universités répondantes dans les instances auxquelles ils/elles participent



Concernant les autres instances mentionnées précédemment, ils/elles font état de participation active, voire de portage.

Graphique A37 : Interlocuteur le plus fréquent dans l'exercice des activités des directeurs des RH des universités répondantes

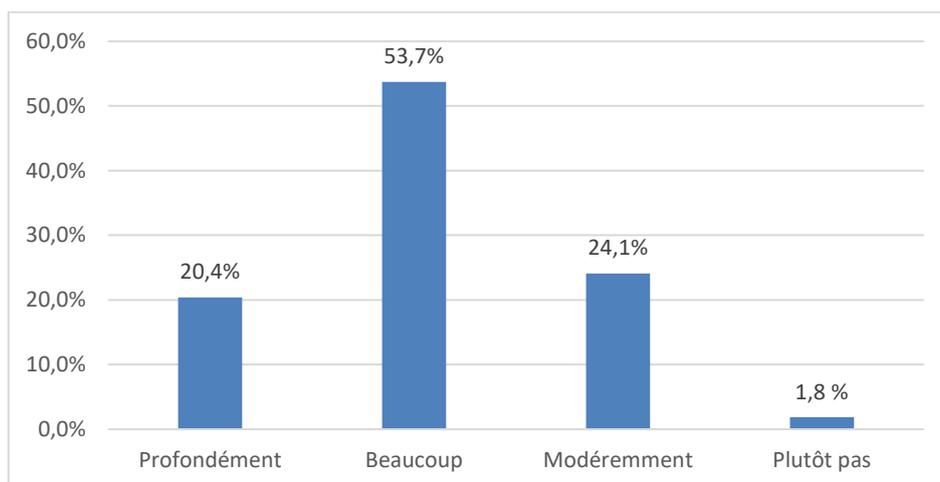


Les interlocuteurs les plus fréquents mentionnés dans la rubrique « Autre » sont : le VP CA, le VP recherche et les directeurs centraux et de facultés.

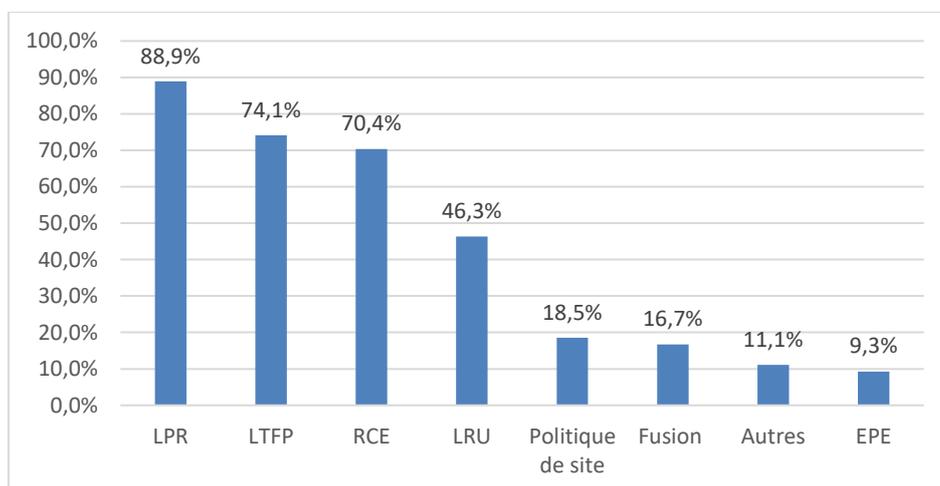
Par ailleurs :

- 63 % des directions des ressources humaines des universités répondantes participent à l'animation des services administratifs des composantes ;
- dans 93 % des universités répondantes, il existe un dialogue de gestion annuel avec les composantes, les établissements-composantes en cas d'EPE et les unités de recherche, permettant à la direction des ressources humaines de disposer d'une vision globale favorisant leur gestion ordinaire ou prévisionnelle ;
- dans 91 % des universités répondantes, la direction des ressources humaines participe à l'élaboration de l'ordre du jour du CA sur les questions relatives aux RH.

Graphique A38 : Impact des évolutions institutionnelles de ces dernières années sur les directions des ressources humaines des universités répondantes



Graphique A39 : Évolutions institutionnelles de ces dernières années ayant le plus modifié les métiers des directions des ressources humaines (plusieurs réponses possibles)



Les évolutions mentionnées dans la rubrique « *Autres* » sont :

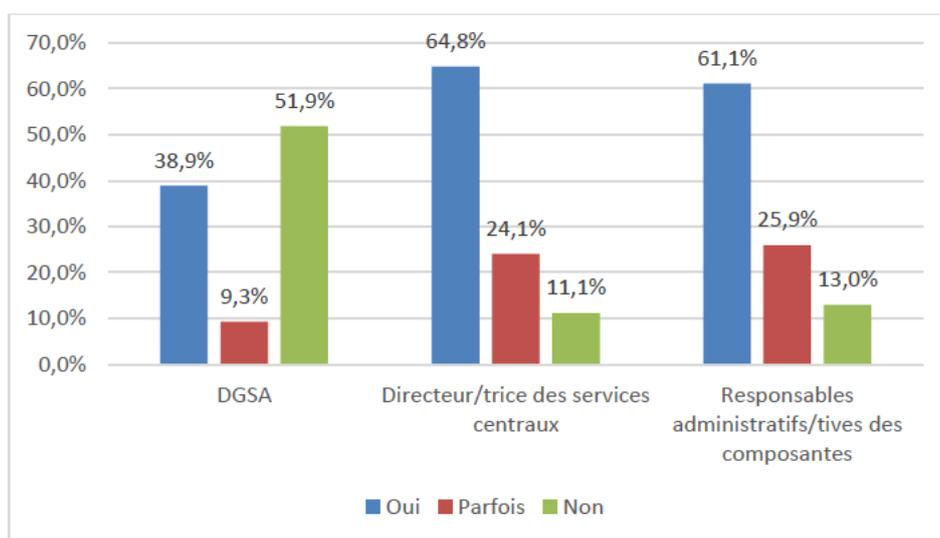
- le déploiement du télétravail ;
- un I-Site ;
- les RSE ;
- le recrutement, la marque employeur, la rémunération des contractuels ;
- le repyramidage et le RIPEC.

Toutes ces évolutions ont conduit à réorganiser la direction des ressources humaines dans 76 % des universités répondantes, selon les modalités suivantes :

- création ou renforcement de pôles, conjoints ou non, de pilotage de la masse salariale et des emplois (avec, selon diverses architectures, traitement spécialisé des enseignants / enseignants-chercheurs / BIATSS) pour accompagner le passage aux RCE ;
- création d'un pôle GPEEC ou recrutement de référents GPEEC ;
- renforcement des pôles de gestion carrière et paie pour la mise en œuvre de la LPR ;
- création d'un pôle qualité et développement des RH (accompagnement individuel des agents pour carrière, développement des compétences et mobilité, handicap, etc.) ;
- création d'une plateforme de signalement des VSS et d'un poste RH dédié ;

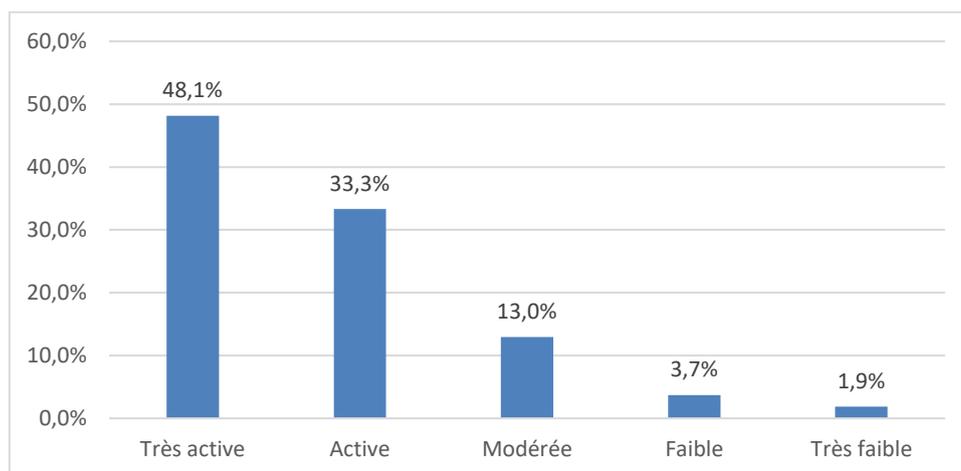
- dans le cas d'un EPE, création d'une direction générale déléguée RH ;
- création d'un bureau de gestion des agents contractuels ;
- création d'un bureau de gestion des vacataires ;
- création d'un pôle pilotage RH (pilotage de la masse salariale, des emplois, des heures d'enseignement), d'un pôle (parfois d'une mission) QVT, d'un pôle recrutements ;
- nouveaux outils de gestion ;
- fusion des services de gestion de carrière BIATSS et enseignants ;
- rattachement de la paie (autrefois rattachée à la direction des affaires financières), création d'un poste dédié paie et suivi de la masse salariale ;
- recrutement d'un agent sur des fonctions de conseil en évolution professionnelle ;
- création d'une DGSA relations sociales et création de trois directions des ressources humaines de faculté relevant des directeurs de faculté : la DGSA pilote sept directions des ressources humaines expertes centrales (autorité hiérarchique) et pilote le réseau des trois directions des ressources humaines de faculté sur projets (autorité fonctionnelle) ;
- réorganisation récente avec création d'une direction des ressources humaines rattachée à la DGSA et comprenant trois directions déléguées (talents et développement RH, pilotage des moyens RH et prospectives, carrière et paie) ; sont également rattachés à la DGSA une direction de l'action sociale et de l'innovation sociétale, un service de santé au travail et un service de gestion mutualisée des pensions.

Graphique A40 : Participation des directeurs des RH des universités répondantes au recrutement pour trois types de fonctions d'encadrement



Dans 94 % des universités répondantes, un(e) représentant(e) de la direction des ressources humaines participe au recrutement des personnels BIATSS affectés dans les composantes, les unités de recherche et les services centraux.

Graphique A41 : Appréciation des directeurs des RH des universités répondantes quant à leur participation à la politique globale RH de l'établissement



Les commentaires suivants sont formulés :

- contribution à la participation à la politique globale RH de l'établissement :
 - l'identification des risques,
 - la force de proposition, parfois l'ensemble des sujets RH, mais sont en général mentionnées, selon des proportions et des combinaisons variables :
 - la politique indemnitaire,
 - les lignes directrices de gestion en matière de mobilité et/ou de stratégie RH,
 - la gestion des personnels contractuels,
 - les actions dans le domaine de QVT / VSS / RPS,
 - l'agenda social,
 - la préparation des campagnes d'emplois en lien avec la direction générale des services et le VP RH,
 - le pilotage de la masse salariale et des emplois, la GPEEC.
- raisons du manque de participation à la politique globale RH de l'établissement :
 - arrivée récente dans l'établissement,
 - problématique des outils de gestion et de pilotage inadéquats au regard de l'activité, expliquant un positionnement de la direction des ressources humaines peu stratégique,
 - absence de politique RH au niveau de l'établissement.
- participation très active concernant les personnels BIATSS, moins active concernant les enseignants et enseignants-chercheurs.

Il est également à noter que, concernant les commentaires correspondant aux catégories « Modérée », « Faible » et « Très faible » :

- quatre directeurs des ressources humaines indiquent ne pas gérer les plafonds d'emplois ;
- trois se disent pourtant conviées à des réflexions RH stratégiques menées par leur présidence, indiquant par ailleurs être associé(e)s à :
 - la préparation du contrat pluriannuel de leur établissement pour sa composante RH,
 - la définition d'une GPEEC.

93 % d'entre eux/elles indiquent jouer un rôle particulier dans les instances du dialogue social (CT, CHSCT, CSA). Les rôles mentionnés sont :

- garant(e) du calendrier du dialogue social ;
- proposition de l'ordre du jour, en lien avec la Direction générale des services et le vice-Président en charge des Ressources humaines et du dialogue social ;
- préparation et portage de tous les dossiers RH en CT et CSA ; dans une moindre mesure en CHSCT car sur le thème de la prévention, de la santé et de la sécurité au travail, d'autres personnes (par exemple, animatrice et conseiller en prévention) sont en première ligne ;
- conseil à la gouvernance et approche stratégique ; parfois réunions préparatoires au CT et au CHSCT avec les membres de la gouvernance et de la DGS d'une part, et avec les représentants des personnels d'autres part, sous forme de groupes de travail chargés d'établir les propositions qui sont soumises à ces instances pour les points le nécessitant (par exemple, télétravail, indemnitaire BIATSS et enseignant-chercheur, égalité femme-homme) ; rédaction de documents si pertinent ;
- rappel autant que de besoin du cadre juridique (lois, décrets, arrêtés, circulaires) et du cadre que s'est fixé l'établissement (délibérations du CA et CT) ;
- présentation des points RH (lignes directrices de gestion, RSU, sujets liés aux primes, temps de travail, etc.), réponses aux questions des représentants des personnels qui impliquent un sujet RH ;
- mise en œuvre des suites à donner ;
- animation de groupes de travail avec les organisations syndicales (plusieurs réponses évoque un directeur des RH « en charge du dialogue social », ou chargé du « portage des négociations », en lien avec le DGS).

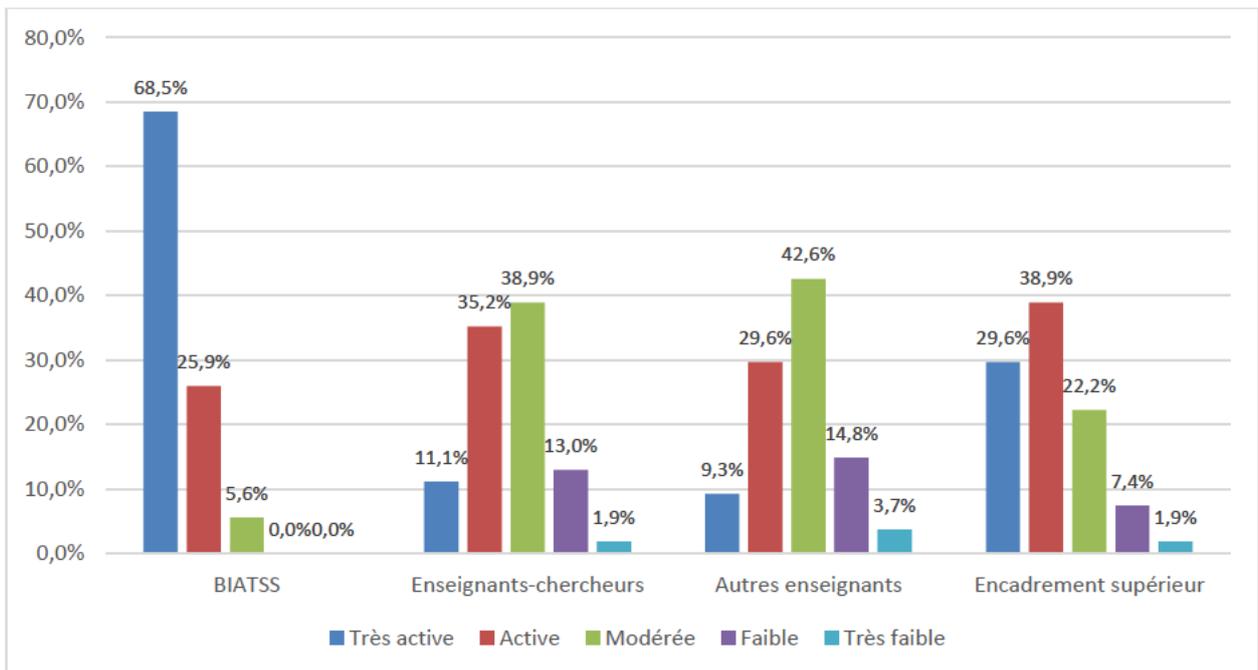
Dans 19 % des universités répondantes, les conseillers de prévention sont dans le périmètre de la direction des ressources humaines.

Par ailleurs, dans 56 % des cas, la direction des ressources humaines utilise le RSU comme un outil de pilotage RH, et ce de la manière suivante, selon les universités :

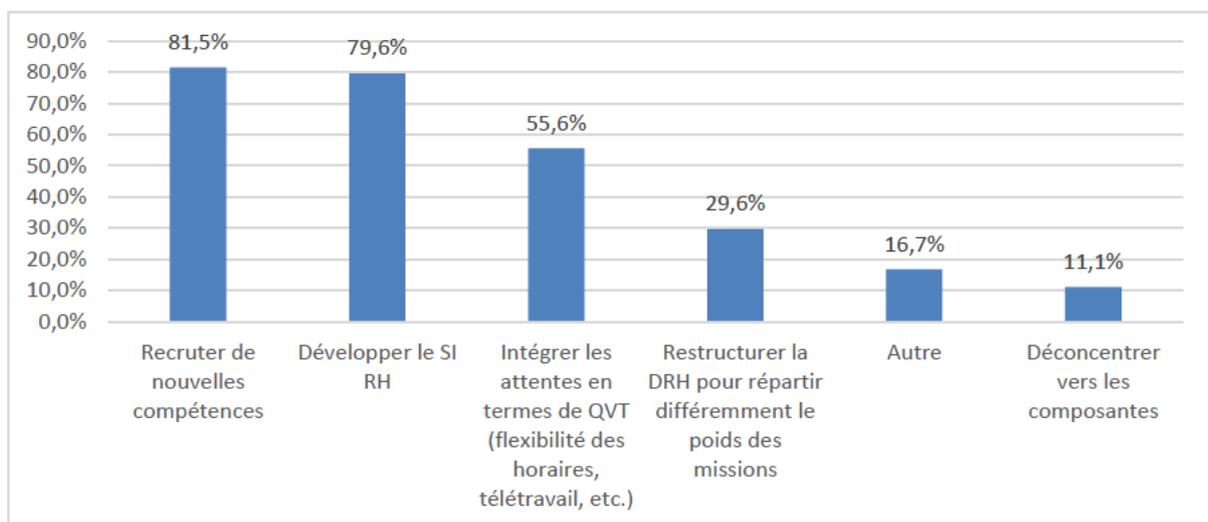
- certaines orientations de la politique triennale de l'emploi peuvent être en partie fondées sur les constats issus du RSU :
 - éléments de caractérisation RH entrant dans la définition pluriannuelle des emplois (GPEEC), et dans le déploiement et les bilans des lignes directrices de gestion des ressources humaines,
 - par exemple, un bilan social a présenté l'évolution des effectifs sur une période de dix ans, laissant apparaître des évolutions fortement différenciées nécessitant la restauration de certains équilibres, par exemple par repyramidage des BIATSS vers la catégorie B, catégorie qui était fortement sous représentée dans chaque bilan social,
 - le rapport social unique permet de voir les évolutions concernant certains axes du plan égalité professionnelle hommes-femmes.
- outil de suivi de la rotation des personnels et des congés maladie ;
- outil d'analyse des évolutions structurelles dans une démarche prospective contribuant :
 - au pilotage de la masse salariale et des emplois,
 - à la construction du plan de formation,
 - à l'évolution de la typologie des recrutements,
 - au repyramidage, à la politique indemnitaire.
- utilisé pour des comparaisons avec d'autres établissements du même type ;

- suivi d'indicateurs (flux entrants et sortants, pyramide des âges, départs en retraite, mutations, détachements, promotions, rémunérations, absentéisme) sur plusieurs années ;
- évaluation de l'impact :
 - o des actions menées dans le cadre du plan d'action pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et contre les violences sexuelles et sexistes, les harcèlements et les discriminations,
 - o de la politique de formation sur les réussites aux concours et promotions,
 - o de la mise en place du télétravail.
- utilisation des indicateurs pour le dialogue de gestion annuel avec les composantes.

Graphique A42 : Appréciation des directeurs des RH des universités répondantes quant à leur contribution à la politique RH selon les types de personnels



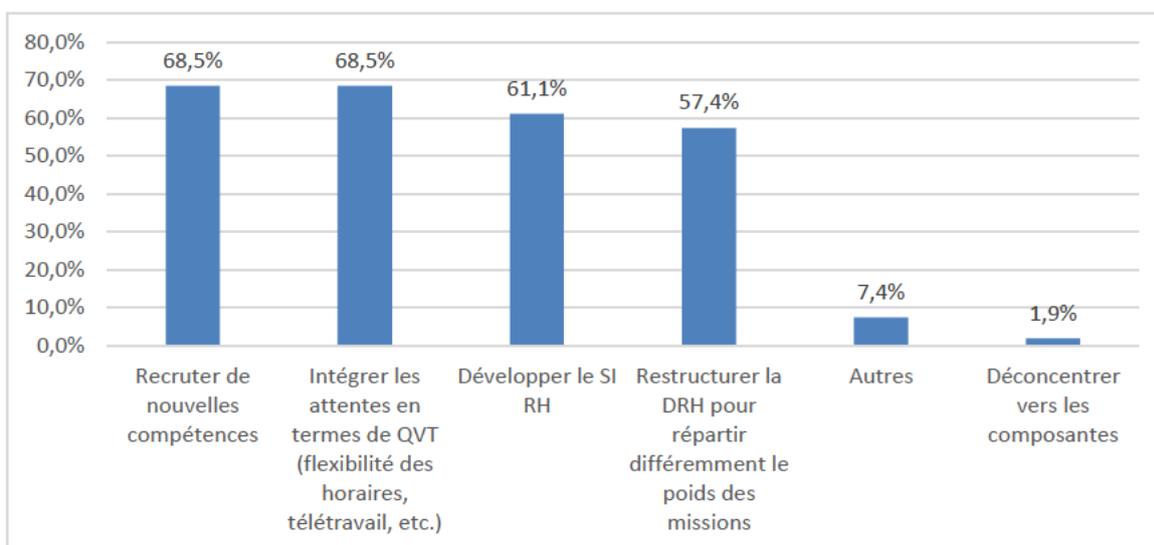
Graphique A43 : Principaux leviers pour accompagner la gestion de la diversité des carrières et des métiers (trois maximum par directeur des RH)



Dans la catégorie « *Autres* », les directeurs des ressources humaines mentionnent :

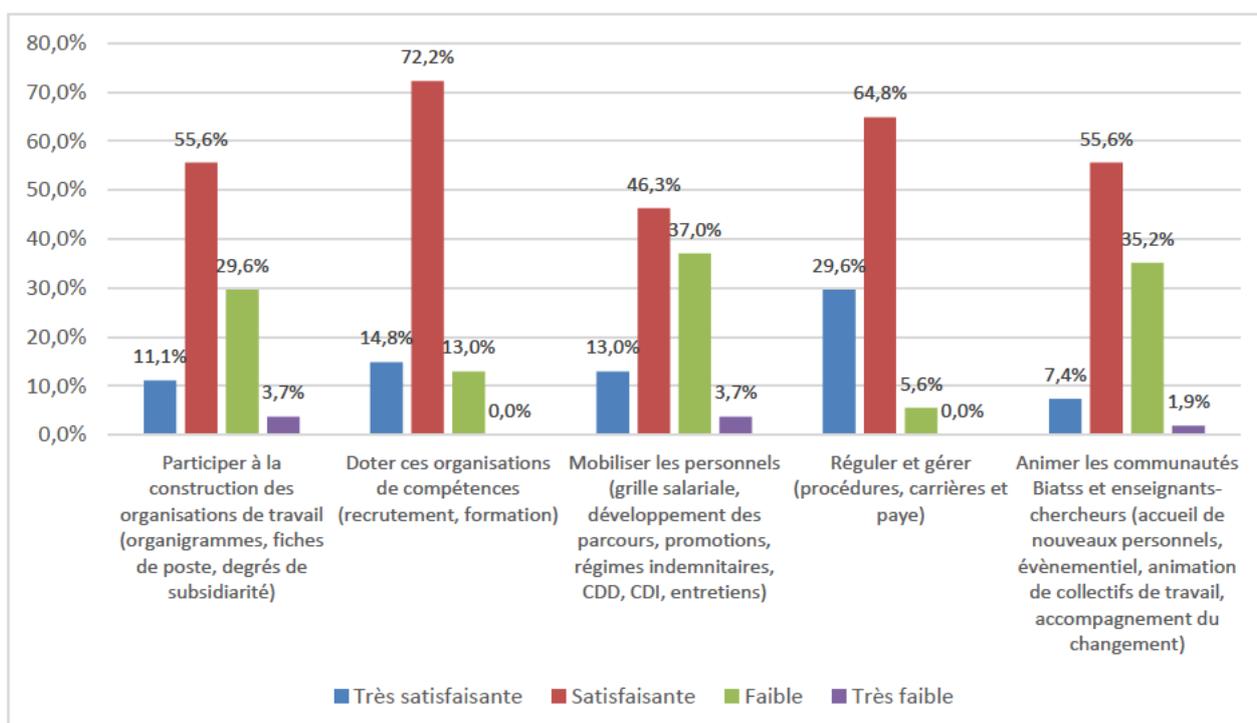
- limiter l'inflation législative et réglementaire ;
- développer la GPEEC ;
- rendre plus lisibles et plus simples les évolutions de carrière possibles ;
- gestion autonome et unique des personnels affectés ;
- attribuer de moyens humains complémentaires.

Graphique A44 : Quels leviers ont actionné les directeurs des RH des universités répondantes dans leur établissement actuel pour accompagner la gestion de la diversité des carrières et des métiers



La catégorie « *Autres* » mentionne la GPEEC et l'accompagnement personnalisé des carrières ou projets des personnels demandeurs.

Graphique A45 : Appréciation des directeurs des RH des universités répondantes quant à leur capacité d'action



Les directeurs des ressources humaines ont également apporté les commentaires suivants :

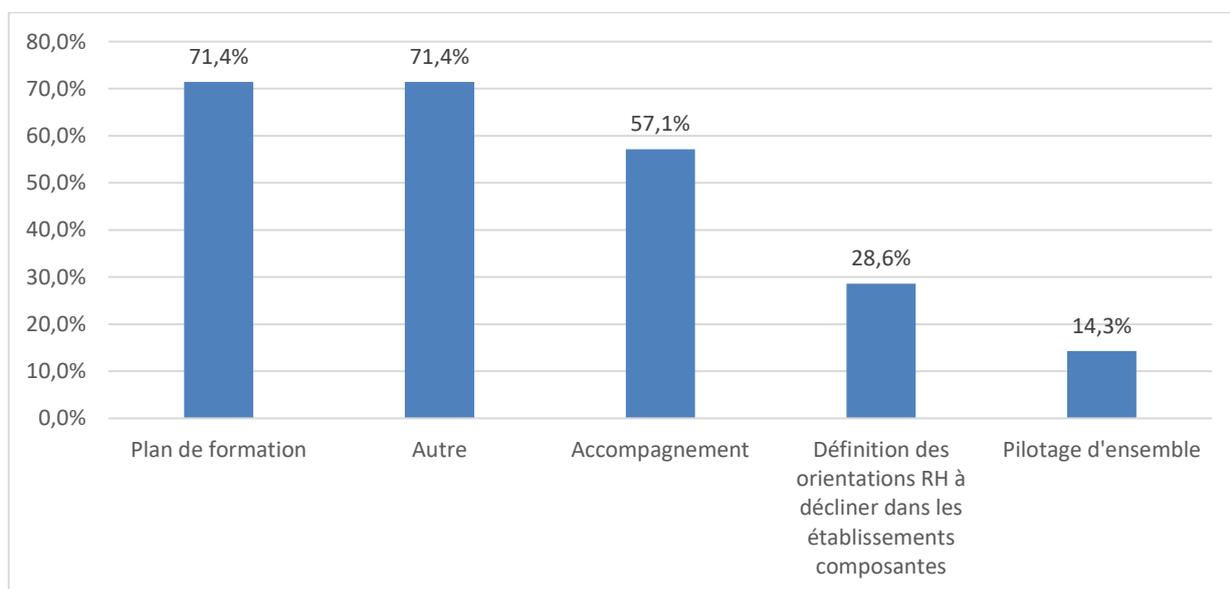
- la DRH peut avoir un rôle actif au travers de la commission RH (télétravail, mise en œuvre de la LPR, plan handicap, plan égalité / parité, services d’enseignements des personnels) ;
- cependant, du fait de postes vacants et/ou de manque d’effectifs et/ou les correspondants RH n’étant pas rattachés à la DRH, il est difficile de répondre à toutes les demandes de manière satisfaisante ;
- la communication reste aussi un axe d’amélioration important pour que certains processus soient connus de tous ;
- la relation avec les composantes reste à définir en matière d’animation des collectifs enseignants et enseignants-chercheurs, y compris en matière d’accueil ; par ailleurs, les projets organisationnels des composantes n’associent pas toujours, ou pas toujours suffisamment ou assez tôt, les services RH centraux ; lorsqu’une architecture facultaire existe, le rattachement de la DRH à la DGS contribue à renforcer son positionnement vis-à-vis des composantes ;
- une formation est parfois dispensée aux enseignants-chercheurs nouvellement nommés ou élus sur des fonctions de direction de services commun ou de composantes ;
- les effectifs manquent pour assurer une véritable animation, et les nécessaires adaptations des services RH pour accompagner les changements juridiques, voire les fusions d’établissement, de ces dernières années ne permettent pas aisément de dégager les ressources en temps et en personnels pour effectuer cette animation (sans même parler ni de la concomitance des différents calendriers de gestion, ni de la définition des périmètres de responsabilité) ;
- la capacité à doter en compétences (recrutement, formation) les organisations, si elle est parfois jugée satisfaisante, nécessiterait néanmoins un budget rehaussé pour renforcer l’attractivité au niveau salarial (secteur privé plus rémunérateur dans de nombreux secteurs : immobilier, finances, RH, contrôle de gestion etc.) et déployer une offre de formation plus ambitieuse ; une piste de réflexion, concernant les promotions, serait que l’établissement dispose de contingents propres pour ses personnels BIATSS et enseignants ;
- un accompagnement renforcé de la DGRH sur la mise en place des nouveaux cadres réglementaires (fiches actions à jour, circulaires plus opérationnelles, documents de cadrages plus nombreux etc.) serait bienvenu ;
- l’anticipation des calendriers de gestion sur les différentes opérations de gestion annuelles apparaît comme un levier d’amélioration essentiel ;
- la responsabilité incomplète des universités en matière de gestion des personnels génère des erreurs à tous les niveaux (MESR, rectorat, université) : deux ou trois gestionnaires RH pour la gestion d’un même dossier, cela ne paraît pas raisonnable ;
- *« les universités sont poussées au recrutement sous contrat, seul "statut" où elles sont employeurs de plein exercice dans le cadre des moyens alloués par la SCSP ; or cette situation fragilise les équipes (turnover, problème d’acculturation au service public, dégradation du climat social [le commentaire évoque ici une tension entre négociations individuelles et grilles collectives], malgré nos efforts d’intégration et de formation » ;*
- un cas signalé de mise en place des réseaux professionnels internes animés sur la base de groupes d’échanges / d’analyse de pratiques ;
- un autre signalement : la mise en place d’une cellule souffrance au travail et d’une cellule d’écoute pour les violences sexistes et sexuelles.

Par ailleurs, 65 % des directeurs des ressources humaines considèrent que leur direction joue un rôle dans la création d’une marque d’établissement et dans l’attractivité de leur université. Lorsque cela est le cas, ils/elles évoquent les sujets suivants :

- travail en cours, typiquement avec les services de communication, sur « la marque employeur » (nombreuses mentions, mais sans que soit précisé ce que cette expression recouvre) ;

- publicité des offres de recrutement (site de l’université, voire plateforme de recrutement ; Place de l’emploi public ; réseaux sociaux) ;
- travail sur les fiches de poste pour une communication externe, assez souvent en liaison avec les services de la communication ;
- un établissement mentionne une totale transparence sur le régime de rémunération (barème, primes etc.) dès la fiche de poste ;
- participation (et visuels promotionnels) aux salons régionaux de recrutement et salons de l’apprentissage ;
- qualité et sécurisation des processus de recrutement ;
- développement d’une démarche qualité RH : labellisation HRS4R et plan égalité ;
- brochure d’accueil pour les nouveaux agents ;
- refonte de la politique salariale (titulaires et contractuels) ;
- mise en œuvre et promotion de dispositifs de qualité de vie au travail ou facilitant l’articulation vie professionnelle / vie personnelle (télétravail etc.) ;
- événements à destination des personnels : moments de convivialité pour la rentrée des personnels, Noël des enfants, moments de convivialité pour les départs en retraite etc. ;
- efforts (non précisés, et la mission le regrette) de création d’une culture commune ou d’un « sentiment d’appartenance » ;
- liens avec les acteurs locaux de l’emploi.

Graphique A46 : Dans le cas des EPE uniquement (soit sept établissements répondants), positionnement de la direction des ressources humaines d’établissement (s’il y en a une) par rapport à la gestion des ressources humaines dans les établissements-composantes



Dans la rubrique « *Autre* » sont mentionnés :

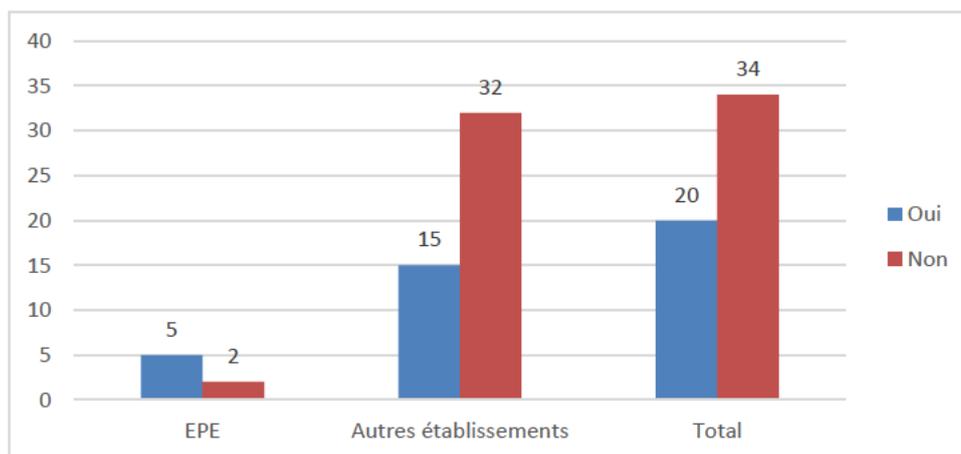
- des échanges réguliers entre DRH ;
- une animation de la définition des axes communs de politique RH ;
- un appui sur certains recrutements ;
- des mutualisations : plan égalité, offre de service en hygiène et sécurité, cellules de signalement RPS et VSS, politique culturelle, action sociale ;
- l’organisation des comités de sélection ;
- l’accompagnement concernant le SIRH.

En outre, 57 % des EPE répondants indiquent participer aux dialogues de gestion avec les établissements-composantes.

5. Vision prospective

5.1. Missions RH en tension

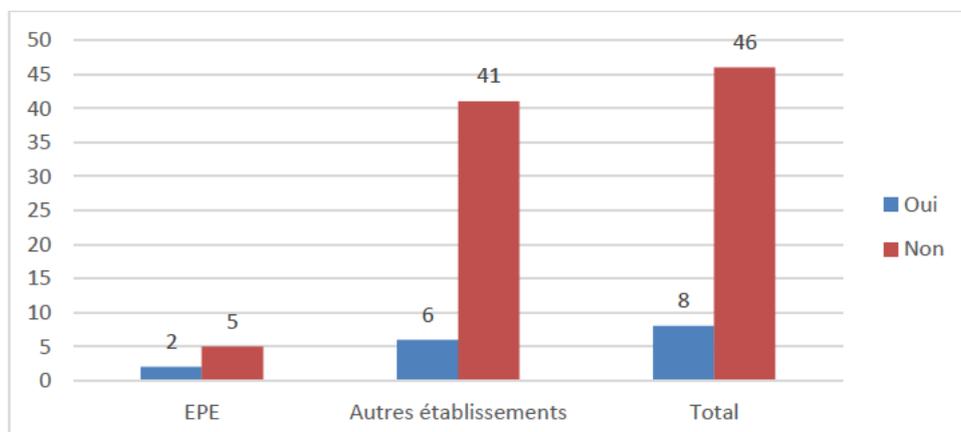
Graphique A47 : Mise en place par la direction des ressources humaines d'un dispositif de contrôle interne de son activité, incluant par exemple une cartographie des risques et une mesure d'impact (rapport social unique, etc.)



Certains établissements (tous non EPE) ont fourni les commentaires suivants, indiquant des raisons de non mise en place d'un dispositif de contrôle interne à ce stade :

- « manque de moyens et de temps » (trois réponses) ;
« besoin identifié ou/et processus en cours » (quatre réponses),
- « d'autres priorités sont données par le MESR et l'université » (une réponse) ;
- « DRH pas suffisamment structurée » (une réponse) ;
- « direction du pilotage récente et sollicitée pour travailler sur des logigrammes et intégrer le contrôle interne, fiabilisation et contrôle des données, migration vers un nouvel SIRH prochainement (winpaie + RH) » (une réponse, d'une université de statut grand établissement).

Graphique A48 : Engagement de la direction des ressources humaines dans une démarche conduisant à une certification qualité relative aux fonctions RH



Certains établissements ayant indiqué une certification qualité ont souhaité fournir les précisions suivantes :

« **labellisation européenne (HRS4R¹⁴)** » (trois réponses) ;

- « *labellisation développement durable et responsabilité sociétale (DD&RS)* » (une réponse) ;
- « *participation au comité d'amélioration de l'établissement* » (une réponse, d'une université de statut EPE) ;
- « *objectif : reconnaissance nationale et internationale de nos pratiques, rayonnement et attractivité* » (une réponse, d'une université de statut EPE).

Tableau A3 : Au regard des évolutions en cours, notamment technologiques, évaluation du besoin relatif à un ensemble de missions (prédéterminées dans le questionnaire ; réponses multiples possibles)

Missions	Croissant	Stable	Décroissant	Sans réponse
Administrateur de SI-RH	39	12	0	3
Chargé(e) de gestion administrative et de paye	19	33	1	1
Chargé(e) de la gestion prévisionnelle des ressources humaines	46	6	0	1
Chargé(e) de la prévention des risques professionnels	31	18	0	5
Chargé(e) des dispositifs sociaux	21	28	0	5
Chargé(e) du dialogue social	19	32	0	3
Chargé(e) du recrutement	43	12	0	0
Chargé(e) d'ingénierie de formation	23	30	0	1
Chargé(e) de veille informationnelle et réglementaire	26	27	0	1
Coach interne	23	11	0	20
Conseiller/ère en évolution professionnelle	46	8	0	0
Conseiller/ère en organisation du travail et conduite du changement RH	45	7	0	2
Gestionnaire des ressources humaines	18	34	2	0
Responsable des ressources humaines	20	30	0	4
Autres	2	0	0	49

Dans la colonne « Croissant », en rouge les plus grands nombres de sélections et en bleu les plus petits nombres. Dans la colonne « Stable », en rouge les plus grands nombres de sélections.

¹⁴ Human resources strategy for researchers.

Ainsi, les fonctions apparaissant les plus en croissance sont relatives à l'accompagnement des personnels et au développement d'une GPEEC.

Par ailleurs, les deux fonctions « *Autres* » spécifiées sont :

- « *chargé.e de développement des RH (études et ingénierie RH)* »,
- « *métiers du pilotage (contrôle de gestion, communication RH)* ».

Tableau A4 : Missions non totalement assurées, faute de moyens ou de compétences (missions prédéterminées dans le questionnaire ; réponses multiples possibles)

Missions	Nombre de réponses positives
Administrateur de SI-RH	23
Chargé(e) de gestion administrative et de paye	3
Chargé(e) de la gestion prévisionnelle des ressources humaines	33
Chargé(e) de la prévention des risques professionnels	16
Chargé(e) des dispositifs sociaux	17
Chargé(e) du dialogue social	13
Chargé(e) du recrutement	12
Chargé(e) d'ingénierie de formation	7
Chargé(e) de veille informationnelle et réglementaire	21
Coach interne	33
Conseiller/ère en évolution professionnelle	24
Conseiller/ère en organisation du travail et conduite du changement RH	34
Gestionnaire des ressources humaines	3
Responsable des ressources humaines	3
Aucune	1
Autres	1

Dans la colonne « Nombre de réponses positives », en rouge les plus grands nombres de sélections et en bleu les plus petits nombres.

La fonction « *Autres* » spécifiée est « chargé.e d'études, d'ingénierie et d'expertise RH ».

**Tableau A5 : Lorsque d'importants besoins en recrutement sont identifiés, quelles en sont les raisons ?
(raisons prédéterminées dans le questionnaire ; réponses multiples possibles)**

Besoins en recrutement	Nombre de réponses positives
Rotation de personnels	47
Départ à la retraite	20
Besoins en augmentation	38
Autres	8

Il apparait ainsi clairement que le turnover apparait comme la raison la plus prégnante. Les raisons indiquées dans « *Autres* » sont :

- « *grands programmes* » (deux réponses),
- « *attractivité* » (une réponse),
- « *indemnitaire* » (une réponse),
- « *pénurie de vivier* » (une réponse),
- « *complexification des dispositifs réglementaires nécessitant de nouvelles expertises / compétences* » (une réponse),
- « *des sollicitations de plus en plus nombreuses de la RH pour recruter* » (une réponse),
- « *fragilité des équipes sur des postes à compétence unique* » (une réponse).

**Tableau A6 : Missions sur lesquelles il est le plus difficile de recruter ?
(missions prédéterminées dans le questionnaire ; réponses multiples possibles)**

Missions	Nombre de réponses positives
Administrateur de SIRH	29
Chargé(e) de gestion administrative et de paye	26
Chargé(e) de la gestion prévisionnelle des ressources humaines	20
Chargé(e) de la prévention des risques professionnels	4
Chargé(e) du dialogue social	3
Chargé(e) du recrutement	7
Chargé(e) d'ingénierie de formation	8
Chargé(e) de veille informationnelle et réglementaire	3
Coach interne	3
Conseiller/ère en évolution professionnelle	5
Conseiller/ère en organisation du travail et conduite du changement RH	11
Gestionnaire des ressources humaines	24
Responsable des ressources humaines	15
Aucune (il est aisé de recruter sur toutes les missions)	2
Autres	8

Dans la colonne « Nombre de réponses positives », en rouge les plus grands nombres de sélections et en bleu les plus petits nombres.

Le poste d'administrateur de SIRH est ainsi celui sur lequel il apparaît le plus difficile à recruter. Les missions indiquées dans « *Autres* » sont :

- « *contrôle paie* » (deux réponses) ;
- « *contrôle interne* » (deux réponses) ;
- « *contrôle de gestion - pilotage* » (une réponse) ;
- « *pilotage masse salariale et emplois* » (une réponse) ;
- « *médecin du travail* » (une réponse) ;
- « *nous avons identifié les besoins mais n'avons pas cherché à recruter pour le moment, faute de moyens* » (une réponse) ;
- « *il n'est pas facile de recruter de manière générale* » (une réponse).

Tableau A7 : Raison(s) des difficultés de recrutement
(missions prédéterminées dans le questionnaire ; réponses multiples possibles)

Raisons des difficultés de recrutement	Nombre de réponses positives
Déficit d'image	7
Rémunération	49
Technicité	32
Rythme de travail	11
Contrainte horaire	4
Ressource nécessaire en interne	1
Concurrence avec le secteur public	30
Concurrence avec le secteur privé	34
Autres	1

Dans la colonne « Nombre de réponses positives », en rouge le plus grand nombre de sélections et en bleu le plus petit nombre.

Il apparaît ainsi clairement qu'aux yeux des directeurs des ressources humaines, la rémunération est la première des raisons engendrant des difficultés de recrutement, la technicité requise étant également une raison importante. La raison indiquée dans « *Autres* » est le « *déficit d'image lié à la fonction publique en général* ».

Graphique A49 : Mise en place d'une politique de gestion du vivier pour la fonction RH en interne

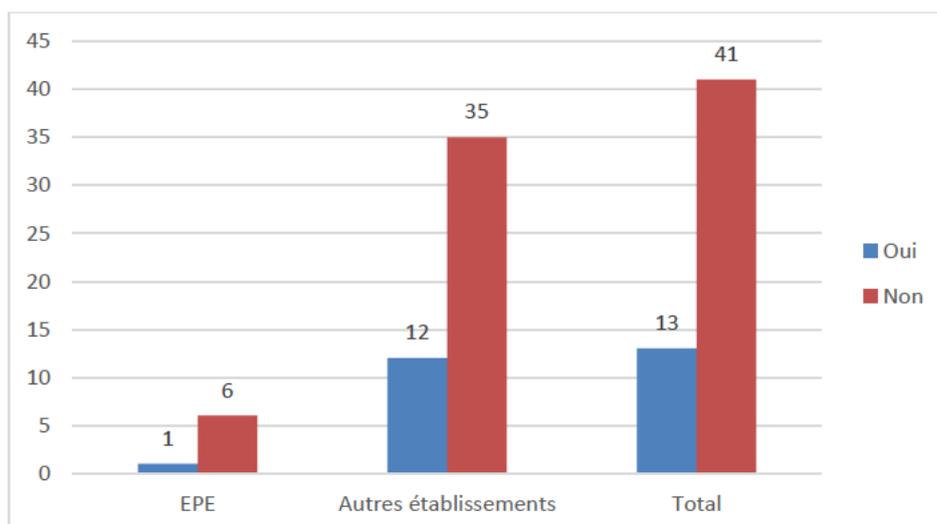


Tableau A8 : Si une politique de gestion du vivier pour la fonction RH est mise en place en interne, avec quels outils ? (Outils prédéterminés dans le questionnaire ; réponses multiples possibles)

Outils	Nombre de réponses positives
Communication	10
Recherche active	10
Attractivité salariale	2
Apprentissage	3
Autres	1

L'outil indiqué dans « *Autres* » est la « *stabilisation par concours* ».

Graphique A50 : Mise en place d'une politique de gestion du vivier pour la fonction RH en externe

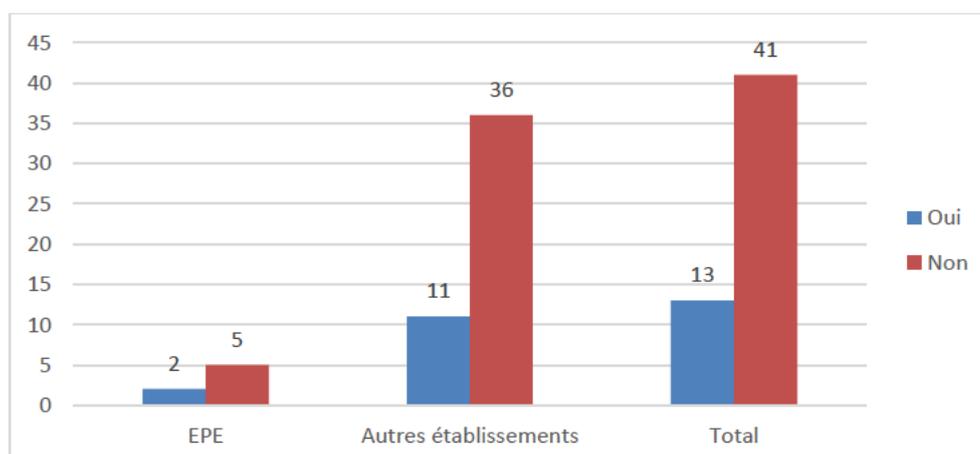


Tableau A9 : Si une politique de gestion du vivier pour la fonction RH est mise en place en externe, avec quels outils ? (Outils prédéterminés dans le questionnaire ; réponses multiples possibles)

Outils	Nombre de réponses positives
Communication	9
Recherche active	8
Attractivité salariale	1
Autres	2

Les deux outils indiqués dans « *Autres* » sont :

- « forums / salons de l’emploi »,
- « site internet ».

5.2. Les évolutions demandées en matière de ressources humaines

À la question « *Quelles évolutions RH (législatives, réglementaires, relations avec le ministère, fonctionnement interne) seraient de nature à faciliter votre activité professionnelle et à améliorer votre qualité de vie au travail et celle de vos équipes ?* », appelant des réponses sous forme de commentaire libre, tous les directeurs des RH ont répondu. La mission s’est efforcée de regrouper les commentaires par thèmes.

5.2.1. Déconcentration – autonomie des établissements

Tendance majeure : déconcentrer certains actes de gestion des carrières (au regard de l’autonomie des établissements).

- « *Donner une RÉELLE autonomie aux universités dans le pilotage des RH* ».
- « *Déléguer aux établissement la gestion de l’ensemble de leur personnel et notamment sur les aspects rémunération et évolution* ».
- « *Déconcentrer davantage la gestion des carrières à l’établissement* ».
- « *La déconcentration des actes de gestion serait un levier afin d’assurer une gestion complète des carrières. Les gestionnaires se sentiraient davantage impliqués et nous pourrions gagner en réactivité* ».
- « *Plus d’autonomie dans la gestion RH, moins d’injonctions dans la mise en œuvre des dispositifs, plus de délai et d’accompagnement* ».
- « *Conférer plus d’autonomie aux établissements en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne les promotions des personnels et la discipline. Il pourrait notamment être conféré des quotas aux établissements / aux régions académiques par exemple* ».
- « *Une déconcentration des actes de gestion pour la population des personnels BIATSS est fortement attendue* ».
- « *Déconcentration des promotions et des concours* ».
- « *Une plus grande autonomie dans la gestion des carrières* ».
- « *Déconcentration des actes de gestion (BIATSS)* ».
- « *Des mesures de déconcentration des actes de gestion des personnels, comme cela a été fait en 2009 pour les enseignants-chercheurs, pourraient être envisagées (BIATSS et enseignants du second degré)* ».
- « *Déconcentration de certains actes, notamment BIATSS et 2nd degré à l’instar des enseignants-chercheurs (ex : changement d’échelon)* ».

- « Déconcentration plus forte d'actes relatifs à la gestion individuelle des ITRF à l'échelle des universités (comme c'est déjà le cas pour la gestion des enseignants-chercheurs) ».
- « Renforcement de la déconcentration des actes de gestion au regard de l'autonomie de l'établissement ».
- « Déconcentration de la gestion des corps cat A et B par le ministère et des enseignants du second degré ».
- « Une délégation de gestion plus importante (sur les arrêtés d'avancement d'échelon, sur les sanctions du 1^{er} groupe, etc.) ».
- « Donner la responsabilité pleine et entière de la gestion des personnels aux universités chargées de faire respecter le statut national de la fonction publique dans le cadre de la dotation pour charges de service public, en contrepartie d'un contrôle a posteriori des tutelles (disposer du pouvoir d'affectation mais aussi de nomination, le cas échéant par délégation du ministre ou du président de la république) ».
- « Faire confiance aux employeurs locaux pour définir et financer les quotas liés aux tableaux d'avancement ».
- « Déconcentration du pouvoir disciplinaire des personnels BIATSS ».
- « Délégation aux établissements des sanctions disciplinaires du premier groupe, voire du second ».

5.2.2. Personnels – statuts – recrutement

Tendances majeures : harmoniser les statuts, simplifier les procédures de recrutement, refondre les grilles indiciaires, améliorer l'indemnitaire, augmenter les possibilités de promotion.

- « Simplification des statuts et des procédures (recrutement des vacataires, campagnes de recrutement...) ».
- « Simplification des modalités d'organisation des concours ITRF de catégorie A (jurys admissibilité/admission actuellement gérés par des établissements différents) ».
- « Harmonisation des statuts entre catégorie et filières / Refonte globale des grilles indiciaires, simplification des éléments de rémunération ».
- « Une rationalisation de la cartographie des filières présentes au sein du MESR serait également de nature à simplifier la gestion des personnels ».
- « Révision des modalités de recrutement (Concours ITRF et EC) ».
- « Refonte des concours BIATSS dans une logique de mutualisation (catégorie A) ».
- « Simplification des filières ».
- « Fusion des corps des ASI et IGE ».
- « Gestion harmonisée des populations (cf. RIFSEEP et mise en œuvre en décalée de la revalorisation triennale pour les personnels ITRF, AENES, BIB) ».
- « Transparence des promotions ».
- « Plus de promotions (liste aptitude, tableau d'avancement, concours) pour donner des perspectives aux personnels de manière à ce qu'ils ressentent moins le besoin de solliciter une mobilité, un détachement vers une autre fonction publique. Reconnaître le travail des agents ».
- « Réforme des entretiens professionnels individuels pour les BIATSS ».
- « Simplification et harmonisation des procédures RH (par exemple en matière disciplinaire) ».
- « Attribution de contingents de promotions au niveau local ».
- « Assouplir les règles de recrutement des chargés d'enseignement ».
- « Revoir les grilles de rémunération des trois catégories hiérarchiques. Les revalorisations successives du SMIC ayant eu pour effet de "tasser" les grilles, les rémunérations indiciaires des personnels ne sont plus suffisamment attractives. Le levier indemnitaire ne peut suffire à compenser ce tassement et est trop fonction de la politique de chaque établissement ».

- « Une harmonisation et une simplification des règles statutaires entre agents fonctionnaires et contractuels, toutes filières confondues ».
- « Une simplification des modalités relatives au RIFSEEP (IFSE + CIA) des différentes catégories de personnel ».
- « Information relative aux ratios de promouvables ».
- « Faire évoluer certaines composantes de la rémunération ».
- « Mettre un pourcentage minimum pour la formation professionnelle ».
- « Possibilité d'utiliser le CPF comme dans le privé ».
- « Revalorisation indemnitaire (IFSE) ».
- « Avancer sur le sujet de la complémentaire santé ».
- « S'interroger sur la pertinence de certains concours et le niveau des candidats (notamment en concours interne) ».
- « Une attribution de postes supplémentaires pour nous permettre de recruter des titulaires sur plafond État ».
- « Revaloriser les grilles des agents publics dont le pouvoir d'achat s'est érodé fortement (le contrat social d'hier justifiant les traitements bas n'est plus celui d'aujourd'hui) ».
- « Réfléchir au développement personnel au travail plutôt qu'à la gestion quantitative au niveau national ou régional ».
- « Créer des formations initiales à la prise de poste inter-universitaires ».
- « Créer des établissements publics de mutualisation régionaux de gestion RH pour certaines fonctions (Concours ? Formation ? Gestion ? Prévention des risques ? Médecine du travail ?) qui pourraient soutenir utilement les universités ».
- « Fusion des grades dans la catégorie C (deux au lieu de trois pour simplifier les campagnes de tableau d'avancement et redonner une attractivité aux grilles indiciaires, premiers échelons en deçà du minimum salarial) ».
- « Clairement stabiliser les équipes en allant jusqu'au bout de la convergence indemnitaire attendue alors que les BIATSS des établissements du supérieur sont totalement ignorés ».
- « Le turnover, les compétences à développer sont autant de freins dans notre activité RH. Il faut donc du temps notamment pour la formation (stage obligatoire d'adaptation à l'emploi en amont de la prise de poste ?). Si le cadre normatif est posé, il reste encore à le maîtriser ».
- « Afin de préserver la diversité des statuts (ITRF, BIB et AENES) et se prémunir de la disparition des catégories C et B de la filière AENES, prévoir un contingent spécifique de possibilités de promotion pour les personnels de la filière AENES affectés dans les universités ? ».
- « Facilité pour les dispositifs d'action sociale (SRIAS, BALAE...) ».
- « Bénéficier de souplesse sur le recours contractuels (peu de possibilités de recours aux CDD alors que la demande est croissante) ».

5.2.3. Réglementaire

Tendances majeures : simplifier la réglementation en matière de RH, associer les DRH à la construction des évolutions, un peu de stabilité réglementaire.

- « Simplification de la réglementation pour les personnels contractuels (ex: temps partiel/temps incomplet...) ».
- « Simplification réglementaire du statut des chargés d'enseignements extérieurs et vacataires d'enseignement ».
- « Un appui du ministère sur les questions réglementaires serait très utile. Un dispositif, à l'instar des réponses du PNSR (Pôle national d'assistance au réseau, en soutien aux services locaux) au sein du Ministère des Finances, notamment avec des fiches de réponses, serait très utile pour l'ensemble des universités ».

- « Mieux associer les DRH sur le terrain à la construction des évolutions réglementaires pour définir des modalités de mise en œuvre réalistes (cf. LPR : C3 et repyramidage) ».
- « Réduire l'inflation normative en matière RH (déjà pointée par différents rapports du Conseil d'État) ».
- « Stabilité dans les processus, procédures et réglementation. Arrêt de l'inflation législative et réglementaire ».
- « Stop à l'avalanche de réglementation sociale et fiscale qui fait perdre le sens de nos actions ».
- « Réflexion autour de la paie à façon qui impose des délais importants et peu de souplesse (NDLR : à creuser) ».
- « Communication sur les dispositifs réglementaires et législatifs nouveaux et modalités nouvelles (exemple CCP lors de leurs créations, CPJ...) ».
- « Cadrage national plus important sur des textes majeurs ».
- « Laisser le moins d'initiative localement dans les EPSCP pour "adapter" les dispositifs réglementaires car c'est à chaque fois un risque potentiel d'alourdissement des procédures qui participe largement de la congestion actuelle ».
- « Poursuite des ajustements de la mise en œuvre concrète de la LPR (calendrier, procédures) ».
- « Évaluer les impacts des réformes sur les moyens RH des établissements (cf. LPR) ».
- « Simplification réglementaire (ex : sur la gestion des enseignants vacataires, sur la gestion de la prime individuelle du RIPEC) ».
- « Stabilisation réglementaire (multiplication de grandes réformes ayant fortement impacté la fonction RH ces dernières années qui a conduit beaucoup de gestionnaires à perdre leurs repères et avoir désormais l'impression de "mal faire"). À peine une réforme commence à être digérée qu'une nouvelle apparaît... ».
- « Produire des textes plus clairs et non sujets à interprétation ».
- « Besoin d'un assouplissement des règles en matière de recrutement (délais longs et procédures complexes) et d'une clarification de la réglementation qui, parfois, laisse des zones d'ombre dans lesquelles certains agents s'engouffrent sans que nous sachions comment y répondre. Nous sommes très mal outillés concernant les contentieux qui mobilisent du personnel et sont chronophages ».
- « Une législation qui évite de renvoyer à des arts de loi ou de décret qui sont eux-mêmes abrogés ou modifiés et qui nous renvoient encore à d'autres arts de loi ou décret : parfois il faut rassembler 5 ou 6 textes pour réussir à obtenir une réglementation complète sur un domaine précis ».
- « Des réglementations qui viennent perturber la politique RH locale ».
- « Meilleure rédaction des LDG ministérielles et des circulaires d'application ».
- « Refonte des conseils médicaux, commission de réforme, etc. ».
- « Revoir la réglementation concernant les intervenants extérieurs ».

5.2.4. Relations avec le MESR, actions du MESR

Tendances majeures : meilleure communication du ministère, plus de réactivité aux questions posées, simplification des modalités d'échange et échanges plus réguliers avec les DRH.

- « Une meilleure communication du ministère (circulaires, fiches synthétiques ou FAQ¹⁵) ».
- « Fluidifier les rapports entre les tutelles et les établissements, en évitant la mise en œuvre trop précipitée de réformes parfois d'ampleur comme la LPR, obtenir des réponses à des questionnements relatifs à certaines réformes (exemple : question posée lors d'une réunion des DRH du MESR au 1er semestre 2021 sur l'application de la prime de fin de contrat aux contrats étudiants - circulaire promise par le MESR toujours pas diffusée à ce jour) ».

¹⁵ Frequently asked questions.

- « Plus de réactivité sur les questions posées au ministère ».
- « Simplification des modalités de partage d'information avec les tutelles concernant les données RH ».
- « Prévoir de nouvelles réunions des DRH de l'enseignement supérieur avec la DGRH (dernière réunion en novembre 2021) ».
- « Renforcement du rôle de conseil réglementaire du ministère ».
- « Souhait d'une plateforme ministérielle partagée de ressources et mise en commun sous format d'un corpus thématique des réponses ministérielles adressées individuellement aux établissements ».
- « Meilleure communication avec les services ministériels ».
- « Des relais dignes de ce nom à la DGRH sur les aspects d'expertise juridique ».
- « Référent ministériel pour les échanges ».
- « Échanges de bonnes pratiques et partage de documents : aujourd'hui réalisé par l'association des DRH du sup ».
- « Meilleure répartition des rôles entre ministère, rectorat et établissement (gestion des carrières dépend des filières pour les BIATSS), et fluidifier la communication (circulaires, calendrier de gestion trop tardifs, résultats de CPE connus des OS avant la DRH) ».
- « Plus grande maîtrise de l'information sur les travaux en cours au niveau de l'État ».
- « Des réponses à nos questions, certaines de nos questions n'ont toujours pas de réponse au bout de 6 mois ou 1 an ».
- « Communication nationale rapide vers tous les établissements, réponses plus réactives quand questionnement du ministère, prise en compte des réformes incessantes dans la charge de travail ».
- « Meilleure communication avec les services rectoraux et ministériels ».
- « Pouvoir consacrer plus de temps à la gestion courante et être moins sollicité sur des questions statistiques notamment, car les enquêtes sont très nombreuses et à chaque fois chronophages ».
- « Besoin de cadrage ministériel ».
- « Créer des établissements publics de mutualisation régionaux de gestion RH pour certaines fonctions (concours ? formation ? gestion ? prévention des risques ? médecine du travail ?) qui pourraient soutenir utilement les universités ».
- « Fin du DPG (Document Prévisionnel de Gestion) qui prend un temps considérable pour peu de plus-value pour l'établissement. 4 phases annuelles et difficultés à compléter ».
- « Voir la possibilité d'être consulté ou associé aux évolutions statutaires et juridiques transmises par la DGAFP ».
- « Communication et lien avec la DGAFP, la DITP : sentiment d'être plus éloigné des dispositifs hors centrale ».

5.2.5. Calendriers

Tendances majeures : harmoniser et assouplir les calendriers nationaux, échanges DRH - DGRH plus réguliers

- « Harmonisation des calendriers de gestion des opérations collectives ».
- « Moins de calendriers contraints pour des procédures de gestion collectives (nationales et rectorales) aussi nombreuses et différenciées qu'il y a de statuts de personnels ».
- « Calendriers ministériels moins contraints ».
- « Des calendriers des campagnes nationales moins tendus ».
- « Une uniformisation des calendriers de gestion serait également une très grande avancée et permettrait de mieux assurer le suivi des campagnes ».

- « Points réguliers avec la DGRH ».
- « Du temps pour mettre en œuvre les nombreuses réformes (loi TFP, loi LPR, nouvelles primes, etc.) ».
- « Publication rapide de circulaires après publication des textes ».
- « Délais de publication de mise en œuvre des textes : les circulaires paraissent trop tardivement par rapport aux calendriers de gestion, les textes avec des impacts en masse salariale paraissent souvent une fois les BI préparés ou ont des effets rétroactifs difficilement prévisibles ».
- « Disposer en temps et en heure de tout l'appareil normatif lié aux nouveaux dispositifs à mettre en place (décrets d'application, arrêtés, circulaires, modèles) ».
- « Les textes nous parviennent tardivement. Les enquêtes se démultiplient. Les délais de réponse sont souvent contraints ».
- « Moins de réformes à mener dans un calendrier intenable, contraint par des délais impossibles ».
- « Calendrier de mise en œuvre des multiples campagnes ou des réformes moins contraints (ni pour le lendemain, ni rétroactif) ».
- « Des délais de gestion ou d'exécution dans des calendriers moins contraints ».
- « Meilleure prise en compte des contraintes locales de gestion versus calendriers ministériels (LPR) ».
- « Éviter la gestion quasi-permanente en mode urgence et en mode contraint ».
- « Anticipation et mise en cohérence des calendriers de gestion ».
- « Des calendriers et un plan de charge qui tiennent compte de l'ensemble des opérations RH à mener et des moyens humains pour les mener ».
- « Recevoir des calendriers de gestion dans des délais raisonnables du ministère ».
- « Anticipation et mise en cohérence des calendriers de gestion ».
- « Simplification des calendriers de gestion et amélioration de leur articulation, avec le Ministère et le Rectorat ».
- « Un calendrier annuel global : communication annuelle sur le calendrier des enquêtes ».

5.2.6. Simplification

Tendances majeures : simplification partout où cela est possible, plus grande autonomie des établissements sur les sujets RH, accompagnement par le MESR et renforcement des liens avec les DRH pour entendre les propositions des DRH.

- « De manière générale, la DRH milite pour une autonomie élargie des établissements dans la gestion des carrières de ses personnels, et pour des leviers d'actions RH renforcés. Par ailleurs, concernant les relations avec la DGRH, nous constatons et regrettons un lien distendu et un manque d'accompagnement, particulièrement regrettable dans une période de foisonnement réglementaire qui nécessiterait justement un accompagnement renforcé. Le manque d'anticipation sur la construction et la communication des calendriers de gestion place les établissements devant une impossibilité à conduire un dialogue social de qualité d'une part, et surtout de conduire une politique locale RH pluriannuelle cohérente d'autre part ».
- « La temporalité des mesures imposées rend complexe la construction de stratégies pluriannuelles, là où des garanties financières, réglementaires et statutaires seraient essentielles. Ainsi, le calendrier des opérations de gestion 2022 pour les enseignants-chercheurs ne contient pas le calendrier de mise en œuvre des mesures LPR, les livrables d'accompagnement divers sont quasi inexistantes, le Guide de gestion des carrières des personnels enseignants-chercheurs ne contient pas de fiche recrutement à jour depuis deux ans, le règlement intérieur type du CSAE n'est toujours pas disponible... ».
- « Une simplification des procédures ».
- « Simplification des procédures (en interne et en externe) ».

- « *Simplification administrative* ».
- « *Allègement et simplification des procédures* ».
- « *Créer davantage de coopération avec les EPST et les hôpitaux du fait de nos intérêts communs* ».
- « *Simplification des campagnes de gestion* ».
- « *Des mesures de simplification seraient les bienvenues dans quelques domaines. Une nouvelle circulaire sur le temps de travail des biatss permettrait de faciliter l'application de la LTPF sur ce point précis* ».
- « *La DRH s'inscrit pleinement dans la démarche initiée par l'association des DRH du supérieur visant à faire remonter à la DGRH des mesures de simplification actualisée qui viendront compléter les mesures déjà remontées en 2019. Ainsi, sans revêtir le caractère d'une liste exhaustive, les mesures suivantes nous semblent particulièrement essentielles :*
 - « *doter les établissements de véritables leviers de management et leur déléguer la responsabilité de la gestion de l'ensemble de leurs personnels via notamment la déconcentration de tous les actes de gestion pour tous les corps dans un objectif de clarification et de meilleure visibilité,*
 - *détermination de contingents locaux de promotions pour l'ensemble des corps BIATSS et Enseignants du 1^{er} et 2nd degré, dans le respect des contingents nationaux,*
 - *instauration d'un avis préalable des établissements à la nomination des lauréats d'examen professionnel,*
 - *intégration de la NBI dans l'IFSE et intégration de la totalité des primes dans le calcul de la retraite,*
 - *assouplissement de l'encadrement de la rémunération des professeurs associés, des professeurs invités et des ATER,*
 - *réforme du mode de calcul du SFT (supplément familial de traitement) pour une meilleure équité sociale,*
 - *et enfin réforme de l'indemnité de résidence pour une meilleure équité territoriale* ».

5.2.7. Outils numériques, SIRH

Tendances majeures : besoin de dématérialisation des actes de gestion et besoin d'un SIRH « au niveau ».

- « *Renforcement de la DRH avec des recrutements de personnels très qualifiés* ».
- « *Besoin d'un SIRH de qualité* ».
- « *Un SIRH couvrant les différents champs d'activité RH et performant* ».
- « *Dématérialiser les dossiers des concours BIATSS mais aussi des promotions à l'instar des enseignants-chercheurs* ».
- « *Des outils qui permettent de dématérialiser les procédures* ».
- « *Renforcement du rôle du ministère en matière de SIRH à disposition des universités* ».
- « *SIRH abouti (cf. problématique SIHAM et SIHAM préliquidation) [NDLR : l'AMUE met en place une offre de service « préliquidation » à destination des établissements qui souhaitent soulager leurs services informatiques et RH des lancements d'opérations liés au contrôle de la paye ou de l'exploitation post-payé dans Siham. Permet de confier à l'AMUE certaines opérations complexes et à faible valeur ajoutée métier, sous contrôle de l'établissement afin que celui-ci puisse se concentrer sur son cœur de métier] ».*
- « *Dématérialisation de certaines procédures ou campagnes* ».
- « *Mettre à disposition des procédures d'utilisation du SIRH pour faciliter la formation des nouveaux gestionnaires* ».
- « *Un SI-RH plus adapté à nos besoins et aux évolutions du domaine RH* ».
- « *Mise en œuvre de la dématérialisation (en particulier dans les dispositifs en lien avec le ministère : concours, promotions)* ».

- « Une agence de mutualisation des universités qui joue son rôle en déployant des outils de SI (RH, paye, financiers, scolarité, gestion des heures, masse salariale...) efficaces et interconnectés pour faciliter le pilotage ».
- « Ces dernières années, la fonction RH dans les universités a été impactée par de nombreuses évolutions dont le SIRH. Il convient de se structurer pour appréhender dans de bonnes conditions de travail ces nouveaux processus / outils ».
- « Bénéficiaire d'outils (SIRH) capables de conjuguer la paie, la gestion administrative, le temps de travail, le recrutement, etc. ».
- « Gestion intégrée de la PAIE au sein de notre SIRH : évolution de préliquidation à la liquidation ».
- « Création d'outils de gestion et de pilotage RH à l'échelle du ministère ».

5.2.8. Moyens – financement

- « Une vision pluriannuelle des moyens alloués en masse salariale à l'établissement (notamment sur l'indemnitaire dans le cadre LPR) ».
- « De la visibilité budgétaire (avec un calendrier identique à celui des EPST) (NDLR : quel calendrier pour les universités ?) ».
- « Le respect du principe décideur-payeur (augmentation du point d'indice qui devrait rester complètement à la charge de l'État) afin de ne pas perturber nos choix locaux de politique RH discutés dans le cadre du dialogue social ».
- « Des rémunérations plus attractives avec moins de concurrence au sein des fonctions publiques et vis à vis du secteur privé ».
- « Revalorisation et équilibre indemnitaire entre les fonctions publiques ».
- « Augmenter les moyens aux établissements (en emplois et en masse salariale) ».
- « Dotation des établissements permettant une revalorisation significative du régime indemnitaire des BIATSS dans un contexte de difficultés de recrutement ».
- « Évolution des rémunérations dans la fonction publique – attractivité ».

5.2.9. Relations avec le rectorat

- « Davantage d'autonomie de GRH des universités, notamment pour certains personnels (poids du rectorat pour la filière AENES et les personnels enseignants du second degré) ».
- « Amélioration des liens avec le rectorat sur l'aspect enseignant. Nous ne sommes pas ou très peu informés sur les calendriers ou toujours au dernier moment. Cela ne nous permet pas de mettre en œuvre correctement les LDG ».
- « Les relations avec le rectorat sont compliquées : information sur les dates butoir tardives, dialogue de mauvaise qualité, communication systématiquement descendante et autoritaire qui engendrent des difficultés de fonctionnement ».
- « Plus de réactivité sur les questions posées au rectorat ».

5.2.10. Interne à l'établissement

- « Renforcement de la DRH avec des recrutements de personnels très qualifiés ».
- « Professionnalisation des acteurs RH de proximité (directeurs de composantes, de laboratoires, de services...) / Renforcement de la DRH en moyens humains, notamment en cadres A ».
- « Montée en compétences interne sur la gestion des contractuels, suite à la multiplication des nouveaux types de contrats (post-doc, CDD de projet, CDI de mission, etc.) et sur le recrutement des personnels étrangers ».
- « Convergence et simplification des processus internes (en cours) ».
- « Stabilité dans les équipes politiques de l'établissement ».
- « Amélioration et un développement d'outils de gestion pour permettre aux gestionnaires de gagner du temps ».

6. Conclusion

Chaque répondant avait la possibilité d'un commentaire libre en conclusion. Onze l'ont fait. La mission s'est efforcée de regrouper les conclusions par thèmes.

6.1.1. Échelle nationale

- « Pour un DRH, il est de plus en plus difficile de remplir son rôle au sein des universités face au déferlement des lois, décrets, arrêtés ».
- « Les conflits de loyautés sont de plus en plus fréquents, écartelés que nous sommes parfois entre le respect de nos principes démocratiques (Président de la République, respect de l'exécutif et des lois votées) et l'obéissance à une gouvernance locale élue elle aussi démocratiquement ».
- « Le ministère a un rôle à jouer dans l'animation des communautés, il y a un enjeu à passer d'une logique de normateur / régulateur à une logique d'accompagnateur qui développe ».
- « Pouvoir plus et mieux dialoguer avec le Ministère et comprendre leurs contraintes ».
- « Revoir le formalisme des réunions des DRH organisées par le ministère : non plus top-down mais plus collaboratif, avec des méthodes d'intelligence collective ».
- « Établir des relations de confiance avec nos interlocuteurs ministériels : systématiser les rencontres lors des prises de postes ; renforcer l'offre de formation de l'IHEEF à destination des DRH (parcours DRH du sup), et en transversalité avec d'autres directions ».
- « Des dispositifs statutaires complexes et qui manquent de lisibilité, d'où :
 - des freins à la modernisation de la fonction,
 - des marges de manœuvre trop faibles ».
- « GRH en université trop « hybride » (NDLR : sans explicitation du terme). FP territoriale ou EPST plus attractifs pour les cadres supérieurs RH ambitieux. Le problème va s'amplifier ».
- « Caractère éparse (et parfois incompréhensible pour les agents) des compétences RH gérées par l'établissement ».
- « L'offre des PFRH est intéressante mais peu mobilisable au quotidien et de manière structurante ».
- « Certains postes de DRH en université (c'est le cas du mien) ne sont pas des emplois fonctionnels d'AENESR. Confier ces postes à des attachés principaux qui doivent attendre 8 années pour être promus à la hors classe alors qu'il ne faut que 6 ans pour des agents positionnés eux sur des emplois fonctionnels constitue une forme d'injustice qu'il faudra sans doute travailler au niveau statutaire ».
- « Impression croissante que l'autonomie des Universités est de plus en plus mise à mal par :
 - un fléchage de plus en plus fréquent des crédits composant la subvention pour charge de service public,
 - la multiplication des dispositifs financiers d'amorçage non stockés dans la dotation d'État,
 - la multiplication des contrôles, des audits externes et internes,
 - un État moins visionnaire et stratège mais plus interventionniste sur les procédures et le contrôle ».
- « Il serait souhaitable d'harmoniser les outils entre les universités, ainsi que les pratiques et méthodes pour améliorer notre performance ».
- « Penser la fonction RH de demain en lien avec d'autres établissements et la tutelle : travaux collaboratifs et prospectifs ».
- « Il y a une coordination à créer avec les autres employeurs publics (autres que MESR) et les petites structures n'ont pas les forces pour assumer ce rôle mais en ont les besoins (recrutements, échanges de bonnes pratiques, etc.) ».

6.1.2. Échelle de l'établissement

- « Positionner la fonction RH au cœur de la stratégie de l'établissement ».
- « Retrouver et se concentrer sur le sens de nos missions ».
- « Il faudra encore du temps et de nombreux actes pour améliorer les choses : requalifier certains emplois, former tout au long de la vie, favoriser la mobilité sans mise en concurrence avec des candidats externes, prévenir les RPS par de meilleures organisations des unités, labos, départements de formation et services ».
- « Former des personnels encadrants d'un nouveau type au-delà du seul volontariat, en intégrant les enseignants chercheurs chargés d'animation d'équipes ; c'est aujourd'hui l'un des plus gros problèmes avec la gestion morcelée des agents ».
- « Le champ d'intervention et d'autonomie de la DRH est dépendante de l'organisation de l'établissement : le périmètre de compétences et d'intervention des VP et des directeurs d'UFR peuvent restreindre considérablement les missions du DRH en la renvoyant à un service de gestion du personnel ».
- « Faiblesse de la SCSP qui génère des rémunérations très en deçà de celles affichées dans notre bassin d'emploi, ce qui engendre des problèmes d'attractivité importants sur un territoire où le coût de la vie est particulièrement élevé. Concurrence avec les collectivités territoriales ».
- « Une augmentation sensible du nombre d'heures d'enseignement généré par notre offre de formation est à prévoir en raison notamment de notre politique de développement de l'apprentissage et de l'augmentation maîtrisée du nombre d'étudiants ».
- « Simplifier au maximum les processus de gestion afin de pouvoir déployer une politique RH plus affirmée dans le respect de la philosophie des RCE ».
- « Un peu de calme dans nos métiers pour nous laisser le temps de ressortir la tête de l'eau et d'arrêter de répondre à des urgences et des injonctions contradictoires (ex: le RIPEC...). En gros, nous redonner les moyens de piloter nos métiers pour le bien des organisations et des personnes ».

6.1.3. Outils numériques

- « Outils informatiques insuffisamment à la hauteur des besoins fonctionnels (SIRH lourd, forts besoins en requêtage et en dématérialisation...) ».
- « Revoir et repenser les outils de gestion mis à disposition ».

6.1.4. Des points positifs pour les fonctions RH à l'université

- « Fonctions RH intéressantes en cette période de fortes évolutions réglementaires et sociétales et dans le cadre d'un EPE ».
- « Une politique RH se veut une politique de profond développement correspondant aux ambitions d'un établissement (IDEX ici, avec recours à ces fonds) et tenant compte de contraintes financières que nous souhaitons fortement desserrer ».
- « Dans un contexte de profondes transitions tant sociétales qu'environnementales, le DRH porte des enjeux de RSE majeurs qui le situent au cœur de sujets impliquant un développement qualitatif et transversal. Ces orientations nécessitent de poursuivre la mue d'une fonction RH en pleine transformation. Cela souligne aussi la nécessité d'affirmer une image renouvelée du métier RH afin de mieux légitimer la place du DRH sur des enjeux de communauté universitaire comme acteur contributeur de démarches innovantes ».