

V. La gestion des ressources humaines

Le champ "Ressources Humaines" est l'un des plus importants de ceux qui fondent le projet de création de l'Université de Strasbourg, d'autant que dans le nouveau contexte créé par la loi LRU, les Universités sont désormais à même de se doter d'une authentique stratégie en la matière.

Les nouvelles catégories de contractuels définies par la loi constituent à cet égard un élément important dont le caractère innovant ne doit toutefois pas masquer le fait qu'avant tout, l'extension des compétences dans le domaine des ressources humaines porte sur la gestion des personnels fonctionnaires.

La loi donne aux Universités des outils de grande portée pour définir une authentique stratégie de gestion de leurs ressources humaines, enrichie par des modalités de dialogue social renouvelées, compte tenu du rôle qu'est appelé à jouer le CTP.

Le site de Strasbourg, reconnu pour le caractère innovant de ses pratiques en matière de GRH, souhaite donc, à la faveur de la création de son Université unique, s'emparer de toutes les opportunités que lui procure la loi, dans le respect des valeurs qu'il a toujours honorées, notamment en matière de dialogue social et de reconnaissance des droits des personnels.

a. Une recomposition des services centraux

La perspective de la création de la nouvelle Université au 1^{er} janvier 2009, et de l'intégration, à cette même date, des nouvelles responsabilités définies par la loi LRU aura été précédée d'une phase de préparation qui visait la mise en place de l'organigramme permettant un fonctionnement sécurisé dès cette échéance.

Il convient de souligner que cette création même va impliquer de profondes évolutions pour certains personnels BIATOS. Si en effet, il n'existe aucune raison majeure pour que les missions confiées à une majorité d'entre eux soient modifiées par rapport à leur situation actuelle, en particulier dans les métiers d'appui à la recherche et à l'enseignement, il en va tout autrement pour ceux qui exercent actuellement dans les services centraux des trois Universités, de l'IUFM et, marginalement, du Pôle Universitaire.

De la constitution de la nouvelle administration centrale de l'Université de Strasbourg vont en effet nécessairement résulter de nouveaux positionnements pour les personnels concernés, spécifiquement dans les grands secteurs de gestion.

Ces opérations seront gérées dans la transparence, conformément aux dispositions décrites dans le chapitre portant sur la reconfiguration des fonctions de gestion.

Elles doivent être considérées comme porteuses d'une double opportunité :

- ▶ pour les personnels, en ce qu'elles permettront à ceux d'entre eux qui s'y porteront candidats, de postuler à de nouvelles fonctions et ainsi de donner de nouvelles orientations à leurs carrières, que le nouvel établissement s'engagera à accompagner, autant que de besoin, en termes de formation,
- ▶ pour l'établissement lui-même qui, grâce aux "économies d'échelle" ainsi réalisées pourra pourvoir à de nouvelles fonctions, dans un cadre renouvelé de relations entre le niveau central et les composantes. Surtout, ces économies permettront de créer ou de renforcer tous les secteurs de gestion qui appellent de nouvelles modalités de prise en charge, induites par la mise en œuvre des nouvelles responsabilités prévues par la loi LRU.

La préparation minutieuse qui entoure cette transition, dûment présentée, dès cette phase de préparation, aux personnels, et faisant l'objet d'un dialogue soutenu avec leurs représentants, constitue un témoignage incontestable de la préoccupation qui anime les équipes actuelles de gérer, avec attention et respect des agents, cette étape décisive dans le processus de création du nouvel établissement.

b. Un dialogue social enrichi dans la future Université

Cette volonté trouvera à nouveau à s'exprimer dès après janvier 2009.

En effet, la réelle autonomie concédée aux Universités par la loi LRU dans ses dispositions qui portent sur le domaine des ressources humaines ouvre des perspectives renouvelées en la matière, tout en engageant fortement la responsabilité des établissements dans les choix politiques qu'ils exerceront dans ce cadre. Ce sera le cas par exemple pour la gestion des nouvelles catégories de contractuels créées par la loi, la mise en œuvre d'un régime indemnitaire interne ou encore la place qui sera accordée au CTP et le rôle qu'il jouera au sein de l'établissement.

C'est en pleine connaissance de ces enjeux que l'Université de Strasbourg souhaite, très rapidement après sa création, engager un dialogue entre administration et représentants des personnels. Celui-ci aura pour objectif d'élaborer, dans le cadre d'une négociation, un règlement de gestion, qui, à l'image d'une **convention collective**, définira les règles de recrutement, le déroulement de carrière et les éléments de rémunération des personnels contractuels de l'établissement et qui créera les instances paritaires de gestion qui auront à examiner leurs situations individuelles, dans le cadre juridique créé par l'avis du Conseil d'Etat de janvier 1997.

Ce document constituera la référence pour la communauté universitaire. Il aura été précédé par une négociation entre administration et représentants des personnels en vue de la mise en place, dès la rentrée 2008, d'un règlement ARTT unifié, à partir des situations héritées des trois Universités fondatrices.

La négociation de ce règlement de gestion constituera de toute évidence le dossier majeur dont aura à s'emparer le CTP de l'Université de Strasbourg dans les premiers mois de son existence.

Ce nouvel organe, dont le fonctionnement aura été expérimenté tout au long de 2008 dans les Universités fondatrices qui mettent chacune le leur en place en ce début d'année, constituera l'un des hauts lieux institutionnels du dialogue social du futur établissement.

Il est souhaité de lui donner toute la place que justifie le niveau élevé de ses missions, qui le conduiront à être consulté sur la politique de gestion des ressources humaines de l'Université de Strasbourg et sa politique sociale. Il disposera ainsi, d'une vision d'ensemble des initiatives prises par l'établissement en la matière, en particulier dans le registre des nouvelles responsabilités.

L'avènement de cette nouvelle instance ne devra pas signifier l'extinction d'autres pratiques de dialogue social qui ont fait leurs preuves et ont été saluées comme telles par l'Inspection Générale. Il en est ainsi de la réunion mensuelle administration-représentants des personnels BIATOS dont le principe sera poursuivi.

c. Une politique d'établissement pour la gestion des emplois

Le CTP sera, entre autres dossiers, conduit à se prononcer en amont du Conseil d'Administration, sur les décisions à prendre en matière de redéploiements d'emplois à partir du stock existant, résultant de la fusion des dotations imparties pour l'heure séparément aux trois Universités et à l'IUFM.

Si les cultures sont, à cet égard, assez différentes dans les établissements concernés, comme le révèlent les rapports issus des audits menés par l'Inspection Générale fin 2007, l'étape qui aura consisté, d'ici au 1^{er} janvier prochain, à concevoir puis mettre en place un nouvel organigramme des services centraux conduira nécessairement à ce que la gestion des emplois BIATOS soit assurée de manière conjointe, dès 2008. Les emplois récemment affectés par la DGES aux trois Universités au titre du projet Université de Strasbourg supposent également que les décisions qui vont être prises, s'agissant de leur profilage, soient concertées entre elles.

Cette gestion des emplois BIATOS va donc dès à présent être conduite dans une logique d'établissement et se poursuivra dans les mêmes conditions, une fois celui-ci créé.

Il est vraisemblable en revanche qu'une gestion mutualisée des emplois enseignants à l'échelle du nouvel établissement devra prendre plus de temps pour s'installer. Les approches que peuvent avoir actuellement les Universités impliquées dans la démarche Université de Strasbourg dans ce domaine ne sont pas encore assez proches pour permettre à très court terme une stratégie plus globale. Une réelle politique d'arbitrage portant sur les emplois enseignants vacants devra cependant rapidement être mise en place à l'occasion du contrat 2009-12 pour tenir le plus grand compte des évolutions des effectifs étudiants devant être encadrés comme des projets de recherche dont l'établissement se dotera. A cet égard, il est clair que les nouveaux espaces d'autonomie résultant de la loi LRU créeront une dynamique en ce sens. La mise en place des collégiums constituera un autre facteur concourant à l'établissement d'une réelle politique mutualisée en la matière, en permettant de faire émerger des projets pédagogiques et scientifiques innovants et en les accompagnant des propositions d'affectation de moyens nécessaires à leur réussite qui devront être arbitrées au niveau central.

d. La prise en charge des nouvelles responsabilités

Pour se doter d'une gouvernance efficace en matière de Ressources Humaines, l'Université de Strasbourg adoptera une structuration adaptée aux enjeux représentés par la délégation de l'intégralité de la masse salariale l'autorisant à rémunérer l'ensemble de ses personnels.

S'appuyant sur un système d'information enrichi de dispositifs nouveaux en termes de simulations et de projections de coûts de la masse salariale à moyen terme, elle organisera ses services centraux en vue d'autoriser une gestion conduite de manière rigoureuse et sécurisée.

La participation du site de Strasbourg, aux côtés des Universités de Montpellier I et de Poitiers, à la mise en œuvre dans l'enseignement supérieur de l'application POEMS, telle qu'initiée par l'AMUE, permettra, en cas de succès de l'expérimentation de cette solution, de doter l'Université de Strasbourg des outils nécessaires.

Toute l'année 2008 va, dans cette perspective, être mise à profit pour définir une méthodologie permettant d'intégrer ce nouveau volet de ses responsabilités dans le fonctionnement régulier du futur établissement. De premiers outils de suivi de la consommation infra-annuelle des crédits de rémunération seront ainsi développés, de même que seront conçues une méthodologie de travail et les procédures correspondantes afin de pouvoir construire à la prochaine rentrée universitaire un budget des rémunérations 2009. Ce budget permettra d'entreprendre la négociation avec l'administration centrale sur le montant des moyens à inscrire au contrat à ce titre.

Cette négociation devra intégrer un élément particulier relevant de l'ULP, tenant à la prolongation après 2009 du plan de compensation ministérielle versée pour faire face à la charge salariale des personnels contractuels des ex Laboratoires Universitaires d'Analyse Médicale. De premières concertations ont eu lieu fin 2007 avec la DGES, et il conviendra de les finaliser dans le contexte de la conclusion du contrat 2009-12.

Elle devra également prendre en compte la question indemnitaire BIATOS à laquelle les Présidents actuels ont déjà sensibilisé fortement la DGES, la réussite du projet Université de Strasbourg étant étroitement conditionnée par l'allocation de moyens à ce titre, permettant d'instaurer une égalité de traitement favorable aux agents de ce point de vue, quel que soit leur établissement d'origine.

e. Une DRH structurée en appui de la politique de l'Université

La future DRH sera naturellement organisée en fonction des enjeux résultant de ce nouvel environnement.

L'intégration par l'Université de Strasbourg des nouvelles responsabilités figurant dans la loi LRU la conduira à prévoir au sein de ses services centraux un pôle, constitué à l'intérieur de la DRH gérant les emplois, dans le contexte d'une masse salariale intégralement déléguée au futur établissement. En étroite interaction avec le correspondant situé au sein de la future DAF, chargé d'exercer le suivi financier infra et pluriannuel des engagements salariaux ainsi que la soutenabilité budgétaire des projets de recrutement avant même leur mise en œuvre et sous la responsabilité de la cellule de pilotage stratégique (bureau d'audit interne) conduite par un vice-président, le pôle aura la responsabilité de la gestion des supports de nomination. Il devra veiller au respect du plafond d'emplois alloué à l'Université, comme de déléguer aux composantes leurs moyens en heures complémentaires.

Selon cette même logique, ce nouveau pôle aura également en charge la vérification des services prévisionnels des enseignants, le contrôle de leur accomplissement effectif et de la mise en paiement, le cas échéant, des heures complémentaires dues aux intéressés. Il s'appuiera pour cette gestion sur le logiciel de suivi des services d'enseignement en cours de développement au niveau national dans le cadre d'un consortium dans lequel le site strasbourgeois joue un rôle prépondérant.

Cette organisation rendra possible une gestion optimisée de la masse salariale, la détection des marges de manœuvres susceptibles d'être exploitées et, par voie de conséquence, l'élaboration de scénarios alternatifs qui seront soumis à l'équipe de direction pour que cette dernière effectue ses choix en termes de politique de recrutement ou d'évolution de son stock d'emplois, en pleine connaissance des conséquences qu'ils peuvent comporter.

Pour son organisation, la future DRH peut compter sur l'apport d'un potentiel de personnels de haut niveau, répondant ainsi positivement aux préconisations de l'Inspection Générale sur la nécessité de disposer de personnels d'encadrement pour faire face aux nouvelles missions résultant de la loi LRU.

Les redéploiements que la création de l'Université rendra en effet possibles, pour exercer ces missions, des cadres issus des anciennes DRH des établissements fondateurs et, à ce titre, experts dans ce secteur de gestion.

Ce sera l'occasion de développer une orientation qui n'a jamais pu, faute de moyens suffisants jusqu'ici, être pleinement mise en place, en créant au sein de la nouvelle DRH **un service chargé de la gestion des carrières des personnels**.

Si à ce jour en effet, les tâches de gestion collective des agents sont assurées au sein des établissements fondateurs de manière extrêmement efficace, comme en attestent les rapports issus de l'audit mené par l'Inspection Générale, leur suivi individuel n'est pas assuré au mieux et souffre d'une absence de réelle structuration.

La création de ce nouveau service y portera remède en permettant de garantir une prise en charge à la demande des personnels qui, à titre d'exemple, souhaiteraient réorienter leur carrière ou établir une nouvelle stratégie pour le déroulement de cette dernière..

Le service exercera sa mission en lien étroit avec le service VAE et sera doté des outils lui permettant d'assurer des bilans de compétences, d'élaborer des parcours individualisés de formation ; il constituera le service référent pour la gestion, l'organisation et le suivi des nouvelles dispositions de la loi de Modernisation de la Fonction Publique portant notamment sur le Droit Individuel à la Formation.

Ce service, par la connaissance qu'il aura acquise de la situation des personnels en place et de leurs aspirations, contribuera à l'élaboration d'une politique de **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** qui devra être significativement développée, dans un contexte de profondes mutations de l'enseignement supérieur. Celui-ci exige désormais une optimisation permanente des ressources disponibles et une programmation adaptée des recrutements à opérer, qu'ils interviennent parmi les actuels personnels fonctionnaires ou, dans les nouveaux champs ouverts par la loi LRU, dans les nouvelles catégories de personnels contractuels.

A ce propos, l'Université de Strasbourg souhaite mettre pleinement en œuvre les dispositions de l'arrêté en date du 5 juillet 2007 du Ministère de la Fonction Publique, instituant un dispositif d'**allocations pour la diversité**. Celui-ci consiste en l'octroi de bourses aux publics concernés leur permettant de préparer des concours de recrutement de la Fonction Publique, de catégories A et B. La préparation à ces concours pourrait être assurée par des centres spécialisés, tel l'IPAG mais pourrait également être mise en œuvre à une échelle plus large, par l'Université de Strasbourg.

L'établissement pourrait recourir à cette formule, dans un contexte de départs en retraite en nombre important, affectant en particulier des personnels exerçant leurs fonctions dans des laboratoires de haut niveau scientifique. Les boursiers pourraient ainsi se former pendant un an auprès du titulaire à remplacer et disposeraient de cette manière des éléments nécessaires à la rédaction de leur dossier professionnel requis pour le concours destiné à remplacer le titulaire en partance et, dans le même temps, d'une première expérience quant à l'utilisation des équipements scientifiques concernés.

f. Un appareil de Formation Continue à la hauteur des enjeux

La DRH intégrera également un service de Formation Continue qui devra venir en appui de toutes les initiatives que la future Université prendra pour assurer sa politique de développement et qui supposent, pour leur réalisation, une adaptation constante des compétences de ses personnels, notamment BIATOS.

Impliqué dans la stratégie de GPEC décrite précédemment, utilisant les nouveaux outils définis dans la loi de modernisation de la Fonction Publique de février 2007, ce service établira une programmation des actions de formation à visée tant collective qu'individuelle, au service des projets de l'Université de Strasbourg.

Ses actions, en particulier dans le domaine scientifique, seront de plus en plus co-organisées localement avec la Délégation Régionale du CNRS et ouverts aux agents relevant des deux institutions, comme cela a été le cas, avec profit, tout au long de la période contractuelle écoulée.

Un important travail de formation aura été engagé, dès 2008, pour permettre une bonne intégration de l'exercice des nouvelles responsabilités au 1^{er} janvier 2009 et se poursuivra au-delà, pour accompagner avec des actions adaptées la mise en œuvre effective de celles-ci.

g. Une attractivité renouvelée pour permettre l'accueil d'enseignants – chercheurs de haut niveau

La création de l'Université de Strasbourg est en soi l'acte fondateur devant aboutir à la mise en place d'un établissement attractif, ouvert et désireux, pour son image, d'attirer en son sein de nouveaux talents scientifiques.

Les nouveaux moyens que procurent aux Universités l'autonomie et les compétences élargies énoncées dans la loi LRU seront exploités au mieux pour drainer dans le futur établissement des enseignants-chercheurs de renom, en utilisant, le cas échéant, les ressources résultant des nouveaux statuts de contractuels créés par la loi.

A cet effet, les outils que représentent le règlement de gestion évoqué plus haut pour cette catégorie de personnels mais, également, de manière générale, la capacité de définir tant les obligations de service des enseignants que leur régime indemnitaire, permettront la mise en place d'une politique visant à faire du nouvel établissement une Université pleinement attractive.

D'une façon générale les différentes facettes du métier des enseignants-chercheurs seront davantage prises en compte. Les décrets à venir vont poser un cadre dans lequel l'Université de Strasbourg proposera une politique visant à valoriser le potentiel de ses enseignants-chercheurs et à assurer au mieux les missions de l'Université.

Un effort tout particulier sera accompli en direction des jeunes Maîtres de Conférences pour leur permettre une insertion fructueuse par, notamment, un allègement de leurs charges d'enseignement la première année et la mise en place de journées d'accueil spécifiques. Il pourra aussi être proposé à chaque nouveau recruté par l'Université de Strasbourg de disposer d'un référent.

La possibilité pour tous les membres (chercheurs, ingénieurs) d'un laboratoire ou d'une équipe de recherche d'assurer collectivement les charges d'enseignement des enseignants-chercheurs du groupe, déjà testée à Strasbourg, sera étendue, renforçant ainsi la notion d'équipe de recherche sur laquelle s'adosseront les formations de licence et de master.

L'introduction de l'évaluation quadriennale des chercheurs sera l'occasion de mettre en place un dispositif d'auto-évaluation. Des procédures d'évaluation des activités de enseignants-chercheurs prenant en compte toutes leurs dimensions seront rapidement proposées. Un véritable suivi de carrière des enseignants-chercheurs sera mis en place et les outils, actuels (CRCT, délégation) ou à venir, seront utilisés à cette fin.

Un effort particulier sera mené en direction des enseignants du second degré afin de leur permettre la meilleure insertion dans l'université. Ainsi ils seront encouragés à s'inscrire dans l'effort de recherche de l'université en conduisant, notamment, des travaux de thèse (bénéficiant ainsi de décharges horaires). Des formations spéciales seront organisées pour ceux d'entre eux qui seraient confrontés à des nouvelles problématiques professionnelles. (centre de langues par exemple).

Par ailleurs, l'université offrira un nombre croissant de formations pour mieux répondre aux demandes des personnels enseignants. Les stages organisés notamment en langues, hygiène et sécurité, TICE, insertion professionnelle des étudiants seront reconduits.

h. Des parcours diversifiés et enrichissants pour les personnels BIATOS

La création de l'Université de Strasbourg constituera par elle-même un moment privilégié pour les personnels BIATOS, en ce qu'elle leur permettra, le cas échéant, de réorienter leurs carrières respectives et de les enrichir par de nouvelles expériences.

Le développement des compétences individuelles et collectives déjà en place sur le site représentera en outre un objectif politique majeur pour l'équipe de gouvernance de l'Université, qui pourra acquérir ainsi un degré de compétences maximisé de la part des personnels relevant de l'Université de Strasbourg. Ce développement rendra en outre l'établissement attractif pour les recrutements à opérer, dans un contexte d'importants départs à la retraite susceptibles d'intervenir à brève échéance.

Les facilités procurées par l'autonomie concédée au futur établissement en matière d'évolution de la structure de ses emplois lui permettront d'accompagner les parcours professionnels d'agents expérimentés vers des missions en pleine correspondance entre leurs aspirations personnelles et les

besoins qu'aura l'établissement de se doter de nouvelles compétences, en lien avec les responsabilités résultant de la loi LRU.

i. Une politique sociale attentive

L'Université de Strasbourg mettra la solidarité entre ses personnels au cœur de ses préoccupations.

Les différentes structures qui assurent une action sociale en direction des personnels des établissements actuels fusionneront en un seul ensemble, constitué sous la forme d'un service commun doté de son conseil, qui en proposera la politique et au sein duquel siègeront des représentants élus des personnels.

L'activité du service sera placée sous la responsabilité d'un Directeur assisté d'un Directeur-Adjoint, bénéficiant pour ces fonctions d'une décharge partielle de service.

Le service sera hébergé dans les locaux qui abritent l'activité de l'actuel SUAS de l'ULP. Ces locaux sont actuellement en cours de restructuration en vue de les rendre adaptés à la nouvelle configuration du service fusionné. Ce dernier bénéficiera d'un support administratif à la hauteur des responsabilités qui lui incombent.

En vue d'assurer l'accès de tous les personnels à des services collectifs de qualité propres à renforcer la cohésion entre tous dans un établissement naissant, ce service commun devra disposer de moyens suffisants pour subventionner les activités qu'il organisera, chaque fois que possible avec le CAES du CNRS, en prolongement des collaborations déjà existantes localement avec ce partenaire.

Il sera par ailleurs chargé de concrétiser les résultats de l'étude conduite dans le cadre du contrat 2005-2008 dans la perspective de la création d'une halte-garderie. Celle-ci sera aménagée dans l'ensemble immobilier attribué au service et les locaux correspondants seront confiés, s'agissant d'assurer l'activité de garde des enfants, à un prestataire extérieur, le concours de la CAF à ce projet étant en cours de négociation.

La politique sociale de l'Université de Strasbourg a en outre pour ambition d'apporter une réponse de qualité et pleinement adaptée aux besoins des personnels en difficultés. Les dispositifs déjà existants d'avances remboursables de traitements aux agents rencontrant des problèmes d'ordre économique seront reconduits, et c'est le service d'action sociale qui aura en charge l'examen des demandes et les propositions d'octroi de concours financiers.

Il aura également pour mission d'instruire les demandes d'accès à des prestations sociales formulées par les agents et de les leur délivrer.

Il doit enfin être doté des moyens lui permettant de recourir aux services d'un Assistant de Service Social dont la présence au sein de l'Université apparaît cruciale, en raison de la taille du futur établissement. Une telle présence apparaît d'autant plus nécessaire que le Rectorat s'est désengagé de tout suivi des personnels de l'enseignement supérieur en Alsace.

Les prestations correspondantes seront complétées par des vacations en Economie Sociale et Familiale s'adressant aux agents en difficulté financière.