

**UNIVERSITE ROBERT SCHUMAN STRASBOURG III**

**ANNEXE III**

**GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

## SOMMAIRE

<b>I. L'UNIVERSITE ROBERT SCHUMAN DISPOSE D'ATOUTS POUR ASSUMER DE NOUVELLES RESPONSABILITES.....</b>	<b>1</b>
<b>A. L'UNIVERSITE PEUT S'APPUYER SUR UNE POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES HOMOGENE, LISIBLE, VOLONTARISTE ET CONSIDEREE COMME UNE PRIORITE STRATEGIQUE POUR L'ETABLISSEMENT .....</b>	<b>1</b>
<b>1. L'université s'est dotée d'un service de gestion des ressources humaines efficace.....</b>	<b>1</b>
<i>1. 1 L'organisation récente d'un service des ressources humaines aux missions élargies n'est pas totalement achevée .....</i>	<i>1</i>
<i>1. 2 Le fonctionnement centralisé facilite l'homogénéité de la politique de GRH.....</i>	<i>1</i>
<b>2. Le SRH dispose de moyens modestes qui ne lui permettent pas de prendre suffisamment en charge la fonction de pilotage. ....</b>	<b>2</b>
<i>2. 1 Les effectifs sont quantitativement et qualitativement adaptés aux tâches de gestion. ....</i>	<i>2</i>
<i>2. 2 La répartition catégorielle des agents handicape les possibilités de prise en charge de nouvelles missions liées au renforcement de l'autonomie .....</i>	<i>3</i>
<b>3. L'université a cherché à utiliser de façon optimisée ses applications de gestion ..</b>	<b>4</b>
<i>3. 1 Le logiciel HARPEGE, pivot du système d'information utilisé pour la gestion des ressources humaines, a fait l'objet d'un important travail d'amélioration .....</i>	<i>6</i>
<i>3. 2 L'application SOSIE, au centre du processus de suivi des heures d'enseignement, doit être améliorée.....</i>	<i>7</i>
<i>3. 3 L'utilisation du logiciel ADE doit être généralisée .....</i>	<i>8</i>
<i>3. 4 Les applications utilisées pour la paye ne permettent pas le pilotage et souffrent de l'absence d'interfaçage avec HARPEGE ; .....</i>	<i>8</i>
<b>4. La direction s'applique à rendre consensuelles les orientations d'un pilotage centralisé de la politique de GRH.....</b>	<b>8</b>
<i>4.1 L'université s'est engagée dans une démarche de pilotage.....</i>	<i>8</i>
<i>4. 2 La pratique de forte centralisation de la GRH est tempérée par un souci de transparence et une démarche d'association au pilotage des différents partenaires.....</i>	<i>9</i>
<b>B. L'EXPERIENCE ACQUISE PAR L'UNIVERSITE ROBERT SCHUMAN PERMET D'ENVISAGER LA PRISE EN CHARGE PAR L'UNIVERSITE DE LA LIQUIDATION DE LA PAYE DES AGENTS TRANSFERES .....</b>	<b>10</b>
<b>1. Le SRH liquide une part très importante des paies du personnel.....</b>	<b>10</b>
<b>2. Le processus actuel est bien rodé.....</b>	<b>11</b>
<b>3. La prise en charge en interne peut être pertinente.....</b>	<b>12</b>
<b>C. L'UNIVERSITE DOIT SE DONNER LES MOYENS DE METTRE EN PLACE UNE VERITABLE GESTION ET UN PILOTAGE DE SA MASSE SALARIALE .....</b>	<b>14</b>
<b>1. La part de la masse salariale sur ressources propres est particulièrement importante à l'université Robert Schuman .....</b>	<b>14</b>
<b>2. Le pilotage de la masse salariale, indispensable dans le cadre de l'autonomie accrue, passe par le recours à un outil adéquat de gestion et de modélisation .....</b>	<b>15</b>

<b>D. L'UNIVERSITE EST EN MESURE DE MENER UNE POLITIQUE DE GESTION DYNAMIQUE DES EMPLOIS.....</b>	<b>16</b>
<b>1. La structure des emplois résulte largement du décalage entre la dotation théorique SANREMO et la dotation réelle en emplois.....</b>	<b>16</b>
<b>2. Le SRH assure une gestion des emplois au jour le jour très active.....</b>	<b>18</b>
<b>3. Des outils nombreux permettent de renforcer le pilotage à plus long terme .....</b>	<b>19</b>
<b>II POUR TIRER PARTI DE L'AUTONOMIE, L'UNIVERSITE ROBERT SCHUMAN DEVRA DEVELOPPER DES DEMARCHES PLUS OU MOINS ENGAGEES.....</b>	<b>20</b>
<b>A. LA POLITIQUE DE REDEPLOIEMENTS ENGAGEE DOIT ETRE CONFORTEE .....</b>	<b>20</b>
<b>1. L'université fait des redéploiements une priorité affichée.....</b>	<b>20</b>
<b>2. Les résultats de cette politique restent modestes .....</b>	<b>21</b>
<i>2.1 Les redéploiements des emplois d'enseignants entre composantes sont très limités.....</i>	<i>21</i>
<i>2.2 L'université doit accroître sa politique de repyramidage des emplois BIATOS.....</i>	<i>22</i>
<i>2.3 Le mouvement interne est très étroit et insuffisamment transparent.....</i>	<i>23</i>
<b>B. LES RECRUTEMENTS CONSTITUENT UN AXE IMPORTANT DE LA POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES .....</b>	<b>24</b>
<b>1. La politique de recrutement est guidée par les priorités stratégiques de l'université .....</b>	<b>24</b>
<i>1.1 La priorité donnée à la recherche.....</i>	<i>24</i>
<i>1.2 La priorité donnée à l'ouverture.....</i>	<i>26</i>
<b>2. Le processus de recrutement est bien maîtrisé .....</b>	<b>28</b>
<i>2.1 La direction recherche le consensus avec les composantes pour le recrutement sur budget Etat.....</i>	<i>28</i>
<i>2.2 Les procédures de recrutement sur budget propre sont très encadrées.....</i>	<i>28</i>
<b>C. L'URS FAIT PREUVE D'UN GRAND SOUCI DE TRANSPARENCE EN MATIERE DE PROMOTIONS .....</b>	<b>29</b>
<b>1. Pour la promotion locale des enseignants-chercheurs, la procédure est formalisée et s'appuie sur la définition de critères bien identifiés .....</b>	<b>29</b>
<b>2. Les promotions des BIATOS ne font pas l'objet de la même attention mais le fonctionnement actuel semble consensuel.....</b>	<b>30</b>
<b>D. LE SUIVI DES HEURES D'ENSEIGNEMENT DEVRAIT DEBOUCHER SUR UNE VERITABLE REFLEXION SUR LES MOYENS DES COMPOSANTES ET LA RATIONALISATION DE L'OFFRE PEDAGOGIQUE .....</b>	<b>30</b>
<b>2. Le suivi des services des enseignants fait l'objet d'une organisation rigoureuse .....</b>	<b>31</b>
<b>3. La détermination des dotations des composantes doit faire l'objet d'une réflexion approfondie .....</b>	<b>32</b>
<b>E. L'UNIVERSITE MENE UNE POLITIQUE INDEMNITAIRE TRES PEU INCITATIVE .....</b>	<b>33</b>
<b>1. L'URS a clairement choisi d'attribuer des primes au plus grand nombre d'enseignants .....</b>	<b>33</b>
<b>2. La politique de primes de BIATOS est très (trop ?) prudente .....</b>	<b>37</b>

<b>F – L’ URS MENE UNE POLITIQUE DE FORMATION CONTINUE DYNAMIQUE QUI DEVRAIT POUVOIR PRENDRE DE MIEUX EN MIEUX EN COMPTE LES BESOINS DE L’ INSTITUTION .....</b>	<b>38</b>
<b>PLAN D’ ACTION PROPOSE.....</b>	<b>41</b>

## **I. L'UNIVERSITE ROBERT SCHUMAN DISPOSE D'ATOUTS POUR ASSUMER DE NOUVELLES RESPONSABILITES**

### **A. L'université peut s'appuyer sur une politique de gestion des ressources humaines homogène, lisible, volontariste et considérée comme une priorité stratégique pour l'établissement**

#### **1. L'université s'est dotée d'un service de gestion des ressources humaines efficace**

*1. 1 L'organisation récente d'un service des ressources humaines aux missions élargies n'est pas totalement achevée*

L'organisation du service des ressources humaines (SRH) remonte à 2003. Elle résulte du regroupement de la fonction gestion de personnel, de la fonction traitements rapatriée de l'agence comptable, et de la formation continue et de l'organisation des concours ITRF qui relevaient du service de la scolarité. Dans le même temps, un adjoint au chef du service a été nommé, notamment chargé de l'amélioration des outils de gestion et de la production d'indicateurs d'aide à la décision. Il s'agissait pour la direction de l'université, d'une part d'améliorer la cohérence et la qualité du traitement de la gestion des ressources humaines (GRH) par le rapprochement géographique et fonctionnel des opérations de gestion, d'autre part de faire du SRH un outil stratégique de la gouvernance de l'université Robert Schuman (URS) en mettant l'accent sur les outils de pilotage et la formation continue.

Le service des ressources humaines est constitué de quatre bureaux : le bureau des personnels BIATOS (trois personnes), le bureau des personnels enseignants (trois personnes), le bureau des traitements (quatre personnes) et le bureau de la formation continue et des concours (une personne).

L'instauration de la gestion intégrée des personnels était prévue comme la suite logique de l'intégration dans le SRH des opérations de pré liquidation et de liquidation de la paye. Cependant, différée pour mener l'opération « en douceur », cette nouvelle étape de la réorganisation n'a pas été mise en œuvre par la suite. Le fonctionnement actuel, en raison, notamment, de la taille modeste de l'université et de la proximité géographique des agents de la gestion et des traitements, ne semble pas poser de problèmes. La question de la gestion intégrée devrait, néanmoins, être réexaminée au cas où l'université prendrait en charge la totalité de la paye.

La qualité de l'encadrement est également un atout pour l'université, la chef du service, forte de son expérience de gestion des moyens et de ses qualités de management, et son adjoint devenu spécialiste des outils de gestion et de pilotage, constituant un duo qui fonctionne très bien.

#### *1. 2 Le fonctionnement centralisé facilite l'homogénéité de la politique de GRH*

Le SRH assure pour l'ensemble de l'université, la totalité des opérations liées à la gestion et au pilotage des ressources humaines à deux exceptions près.

Au niveau des services centraux, c'est une structure extérieure, la cellule des statistiques et des études (une personne), directement rattachée au secrétaire général, qui produit des statistiques pour le pilotage dans les divers domaines de gouvernance. Néanmoins, pour les données concernant les ressources humaines, elle travaille en étroite collaboration avec le SRH. Pour l'avenir, si la perspective de la fusion ne rendait pas vaine cette question limitée à l'URS, le secrétaire général aurait été amené à s'interroger sur l'intérêt de spécialiser un agent sur les statistiques liées à la GRH et sur le choix de son implantation à la cellule ou au SRH.

Au niveau des composantes, la centralisation est quasiment totale sauf pour ce qui concerne l'IUT qui dispose, avec sa délégation d'emplois, de l'autonomie en la matière et donc de son service des ressources humaines (on remarquera néanmoins que le SRH réussit à négocier avec l'IUT l'utilisation mutualisée de ses supports et rompus de temps partiel). A l'exception de ce dernier, les composantes sont entièrement déchargées des tâches de gestion. Correspondants du SRH, les responsables administratifs des composantes, outre leur rôle d'information de proximité, s'acquittent essentiellement des opérations de saisie (sur l'application SOSIE) des services prévisionnels des enseignants, de l'édition des états liquidatifs de leurs heures et de la transmission des documents papier, encore qu'il arrive souvent que les agents de l'UFR de droit amènent directement au SRH, situé dans les mêmes locaux, arrêts de maladie ou autres documents.

Cette centralisation a permis une harmonisation des pratiques concernant, notamment, les contractuels, et une amélioration du suivi des heures complémentaires réintégrées dans le budget central en 2003. La centralisation de la gestion administrative et du pilotage, fruit de la politique délibérée de la direction de faire entrer les composantes dans une logique d'établissement, s'accompagne d'une démarche d'association des directeurs de composantes aux grandes orientations et décisions politiques, et des responsables administratifs des composantes à la gestion courante (voir plus bas).

On peut dire que les objectifs qui ont présidé à la réorganisation de la GRH ont été atteints. Le SRH, qui bénéficie d'une forte visibilité, est en mesure d'assurer une gestion homogène dans les composantes et l'organisation de la GRH semble faire l'objet d'un consensus. Le fonctionnement actuel qui amène le SRH à assurer un réel accompagnement de proximité des agents, suppose cependant un engagement fort de la chef de service et de son adjoint, qui doivent souvent « être au four et au moulin », tout en travaillant dans une grande proximité avec le secrétaire général et avec la vice-présidente du conseil d'administration, qui s'implique fortement dans la définition de la politique des ressources humaines.

**2. Le SRH dispose de moyens modestes qui ne lui permettent pas de prendre suffisamment en charge la fonction de pilotage.**

*2.1 Les effectifs sont quantitativement et qualitativement adaptés aux tâches de gestion.*

Le service des ressources humaines de l'université fonctionne avec 12,3 ETP ; celui de l'IUT avec 3,3 ETP. On notera la part importante de contractuels au SRH : 3,8 ETP (dont 2,8 sont rémunérés sur budget de l'université), soit presque 31% des ETP, pourcentage beaucoup plus élevé que dans la plupart des universités. On remarquera également le quasi monopole du personnel de l'ASU, qui est, lui, habituel dans ces tâches de gestion.

**Tab 1 : Effectifs assurant la gestion des ressources humaines au SRH**

	<b>Effectifs en ETP</b>	<b>Dont ASU</b>	<b>Dont ITRF</b>	<b>Dont contractuels</b>
Chef de service	1.00	1.00		
Adjoint	1.00		1.00	
Bureau de gestion des personnels enseignants	2.60	1.80		0.80
Bureau de gestion des BIATOS	3.00	2.00		1.00
Bureau des traitements	3.80	1.80		2.00
Bureau de la formation continue et des concours	0.90	0.90		
<b>Total</b>	<b>12.30</b>	<b>7.50</b>	<b>1.00</b>	<b>3.80</b>

**Tab 2 : Effectifs assurant la gestion des ressources humaines à l'IUT**

Composantes	Effectifs en ETP	Dont cat. A	Dont cat. B	Dont cat. C
IUT	3.30	0.00	1.00	2.30
<b>Total</b>	3.30	0.00	1.00	2.30
<b>En %</b>	100.00%		30.30%	69.70%

Il ressort de l'enquête fonction de janvier 2007 que, pour l'ensemble de l'université, seulement 5% des ETP BIATOS sont affectés à la gestion des ressources humaines contre 13 % à l'administration générale et 9% à la gestion financière et comptable. Conséquence de la centralisation de la fonction, ces pourcentages sont respectivement de 9% pour les services centraux et de 2% pour les composantes. Mais, au niveau des services centraux, la fonction GRH arrive encore après l'informatique (12%), la gestion financière et comptable (10%) et l'administration générale (10%).

Si les effectifs apparaissent confortables au regard des ratios habituels (voir au I B) des manques apparaissent, en particulier au bureau des traitements, qui devrait être renforcé d'un chef de bureau

Le SRH dispose de personnel compétent, à la fois expérimenté et bénéficiant du sang neuf de nouveaux recrutements puisque 46% des agents ont entre deux et huit ans d'ancienneté et 30% entre un et deux ans d'ancienneté.

**Tab 3 : Ancienneté des agents des services RH (central et IUT) dans leur poste**

Ancienneté dans le poste	Moins d'un an	%	Entre un et deux ans	%	Entre deux et huit ans	%	Plus de huit ans	%	TOTAL	%
SRH Central	3	23,1	1	7,7	6	46,1	3	23,1	13	100,0
SRH IUT	0	0,0	1	25,0	2	50,0	1	25,0	4	100,0
Total	3	17,6	2	11,8	8	47,1	4	23,5	17	100,0

Les agents bénéficient également de formations régulières, notamment à l'utilisation des applications de gestion, formations en partie assurées par l'adjoint qui s'investit particulièrement dans ce domaine et assure un tutorat permanent du personnel concerné.

## 2. 2 La répartition catégorielle des agents handicape les possibilités de prise en charge de nouvelles missions liées au renforcement de l'autonomie

Comme on peut le voir ci-dessous, la répartition par catégories privilégie fortement les catégories C. Sur 12,30 ETP, le service ne compte que 2 agents de catégorie A (la chef de service et son adjoint), 2,7 de catégorie B et 7,6 de catégorie C ou équivalents puisque les 3,8 contractuels sont de niveau C. A l'IUT, sur 3,3 ETP, on compte 1 catégorie B et 2,3 catégories C.

**Tab 4 : Composition des effectifs du service central RH**

	Effectifs en ETP	Dont cat. A	Dont cat. B	Dont cat. C	Dont contractuels
Chef de service	1.00	1.00			
Adjoint	1.00	1.00			
Bureau de gestion des personnels enseignants	2.60			1.80	0.80
Bureau de	3.00			2.00	1.00

	<b>Effectifs en ETP</b>	<b>Dont cat. A</b>	<b>Dont cat. B</b>	<b>Dont cat. C</b>	<b>Dont contractuels</b>
gestion des BIATOS					
Bureau des traitements	3.80		1.80		2.00
Bureau de la formation continue et des concours	0.9		0.90		
<b>Total</b>	12.30	2.00	2.70	3.80	3.80

Le manque d'agents de catégorie B pose tout particulièrement problème car il contraint souvent le chef de service et son adjoint à assurer des tâches de gestion en soutien du personnel d'exécution, au détriment de leurs activités de pilotage et de conception.

La nomination d'un adjoint (le seul ITRF du service), en partie spécialisé sur les applications de gestion et qui joue un rôle important en matière de formation à ces outils, a montré le souhait de la direction de conforter l'encadrement et le pilotage. Cependant, la ventilation des effectifs par sous- fonction témoigne de la prédominance des tâches de gestion et de la part très réduite à la gestion prévisionnelle.

**Tab 5 : Ventilation des effectifs RH par sous-fonction**

<b>Ancienneté dans le poste</b>	<b>Moins d'un an</b>	<b>Entre un et deux ans</b>	<b>Entre deux et huit ans</b>	<b>Plus de huit ans</b>
Nombre d'agents	3	2	8	4
		<b>Nombre d'ETP dans les services centraux</b>	<b>Nombre d'ETP dans les composantes</b>	<b>En % du total</b>
Paye des personnels sur budget propre		3.35	1.00	27.88
Pré- liquidation				
Pensions		0.00	0.10	0.64
Gestion de proximité (gestion des temps et activités, accueil des agents)		2.15	0.60	17.63
Gestion administrative individuelle		5.15	1.20	40.71
Gestion administrative collective				
GPEEC		0.90	0.40	8.33
Formation		0.75	0.00	4.81
Action sociale		0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>		12.30	3.30	100.00

L'accès à une autonomie renforcée pour l'université rendra nécessaire de conforter les moyens du SRH en personnel de conception et d'encadrement intermédiaire pour permettre au chef de service et à son adjoint de se concentrer davantage, en liaison avec les décideurs politiques, sur l'analyse des données de pilotage et le suivi de la masse salariale, qui constituera désormais une priorité pour l'université.

### **3. L'université a cherché à utiliser de façon optimisée ses applications de gestion**

Le SRH cherche à tirer le meilleur des applications classiques de gestion des ressources humaines et de paye qu'il utilise en ayant une conscience claire de leurs imperfections et en misant sur les améliorations prévues du système d'information, indispensables dans la perspective du renforcement de l'autonomie.

Tab 6 : Principales applications informatiques utilisées pour la gestion des ressources humaines

Application	Fonction	Catégories de personnels couvertes	Utilisateurs	Origine des données à ressaisir	Projet d'interface
HARPEGE	Gestion administrative	Personnels rémunérés sur le budget de l'état et personnels rémunérés sur le budget de l'établissement	SRH central et SRH IUT (pour les personnels de l'IUT)		
GIRAFE	Pré-liquidation	Personnels rémunérés sur le budget de l'état et personnels enseignants vacataires non titulaires	SRH central et SRH IUT (pour les personnels de l'IUT)	HARPEGE	
ASTRE	Préliquidation et liquidation	Personnels rémunérés sur le budget de l'Université	SRH central et SRH IUT (pour les personnels de l'IUT)	HARPEGE / SOSIE	ASTRE et HARPEGE
SOSIE	Gestion des heures complémentaires	Personnels vacataires enseignants	SRH central et SRH IUT (pour les personnels de l'IUT) et composantes/services		ASTRE via HARPEGE

**Tab 7 : Applications pour la gestion administrative et la paye**

Catégories de personnel rémunérées sur le budget de l'État	Service responsable de la gestion administrative	Service responsable de la gestion de proximité	Logiciel utilisé	Service responsable de la pré-liquidation ou de la liquidation de la paie	Logiciel utilisé
Personnels fonctionnaires	SRH Central	Composantes ou Services d'exercice	HARPEGE	SRH Central	GIRAFE
Personnels contractuels BIATOS sur postes vacants	SRH Central	Composantes ou Services d'exercice	HARPEGE	SRH Central	GIRAFE
Personnels vacataires enseignants non titulaires	SRH Central	Composantes d'exercice	SOSIE	Composantes, SRH Central	GIRAFE

Catégories de personnel rémunérées sur budget propre	Service responsable de la gestion administrative	Service responsable de la gestion de proximité	Logiciel utilisé	Service responsable de la pré-liquidation ou de la liquidation de la paie	Logiciel utilisé
Personnels contractuels BIATOS	SRH Central	Composantes ou Services d'exercice	HARPEGE	SRH Central	ASTRE
Personnels administratifs vacataires	SRH Central	Composantes ou Services d'exercice	HARPEGE	SRH Central	ASTRE
Personnels enseignants non titulaires rémunérés sur postes en Dotation établissement (ex 3196)	SRH Central	Composantes ou Services d'exercice	HARPEGE	SRH Central	ASTRE
Personnels vacataires enseignants titulaires	SRH Central	Composantes d'exercice	SOSIE	SRH Central	ASTRE

Déploiement des applications de pré-liquidation et de paye	Application 1	Application 2	Application 3
SRH IUT	GIRAFE	ASTRE	SOSIE
Toutes les composantes, SFC, SRED	SOSIE		

*3. 1 Le logiciel HARPEGE, pivot du système d'information utilisé pour la gestion des ressources humaines, a fait l'objet d'un important travail d'amélioration*

Même si le SRH n'utilise pas toutes les fonctionnalités de l'application, il s'est appliqué à faire d'HARPEGE un instrument solide pour la gestion administrative des ressources humaines.

L'effort a porté tout d'abord sur l'exhaustivité de la base : tous les personnels titulaires et non titulaires sont saisis dans HARPEGE, y compris les vacataires qui n'interviennent qu'une seule journée, les chercheurs du CNRS hébergés et même le personnel du pôle européen. Cette démarche a été confortée par la décision d'alimenter à partir d'HARPEGE les annuaires en ligne de l'université - personne ne peut figurer dans un annuaire s'il n'a été préalablement inscrit dans HARPEGE - et de lier l'inscription dans HARPEGE à l'ouverture des droits d'accès à l'Espace numérique de travail de l'établissement.

HARPEGE a fait, également l’objet d’un important travail, confié à l’adjoint du chef du service, de normalisation des informations saisies et de fiabilisation. Le travail a été facilité par la centralisation au SRH de la totalité des saisies puisque le choix a été fait de ne pas déployer HARPEGE dans les composantes, celles-ci n’y ayant même pas accès en consultation.

Le SRH estime disposer d’éléments garantissant la fiabilité de la base. Ainsi, la rareté des interventions des agents qui peuvent modifier directement adresses professionnelle et personnelle (en cas d’erreur ou de changement) et faire des demandes de rectification des données de leur dossier personnel, apparaît apporter la preuve de la fiabilité des données. Le SRH procède, par ailleurs, à des vérifications ponctuelles en croisant des extractions d’HARPEGE avec les données figurant dans d’autres applications comme GESUP ou ASTRE et avec les feuillets de délégation du ministère. Les résultats seraient probants. On ne peut, cependant, que regretter l’absence d’un système formalisé de contrôle des données saisies, qu’il faudrait mettre en place.

Les gestionnaires utilisent également HARPEGE pour, à partir d’extractions, se constituer des tableaux de suivi, enrichis en continu de commentaires sur les postes vacants, l’utilisation des supports, les rompus de temps partiel etc. Ces tableaux de bord permettent notamment à la chef de service d’optimiser la gestion des emplois.

**Tab 8 : Indicateurs et tableaux de bord utilisés dans le domaine des ressources humaines**

Personnels BIATOS	Tableau de suivi des rompus de temps partiel
	Tableaux de suivi des populations (1 par population)
	Tableau de bord des personnels contractuels BIATOS permanent
	Tableau de suivi des CLM, CLD
Personnels enseignants	Tableau de suivi des services d’enseignement
	Tableau des bénéficiaires de PEDR
	Tableau de suivi des arrêtés de nomination des vacataires enseignants
	Document de suivi des enseignants invités
	Tableau de suivi des demandes de cumuls de rémunération
	Diverses extraction SOSIE relatives aux heures d’enseignement
	Tableau de suivi des membres des Commissions de spécialistes
Tableau de suivi des promotions des enseignants-chercheurs	
Documents transversaux	Tableau de suivi des accidents de service
	Diverses extractions issues de l’univers HARPEGE de Business Objects
	Tableau de suivi de la masse salariale (en cours de développement)

*3. 2 L’application SOSIE, au centre du processus de suivi des heures d’enseignement, doit être améliorée*

L’application SOSIE (Suivi de l’Organisation des Services Individuels d’Enseignements) – il s’agit, en fait de l’application connue ailleurs sous le sigle GEISHA – permet à la fois le suivi des services statutaires des enseignants et l’évaluation du volume d’heures complémentaires qui devra être mis en paiement.

L’application, qui présente l’avantage d’assurer un suivi des heures à partir d’un seul outil faisant référence à la fois aux enseignements (heures consommées par diplôme) et aux enseignants, est à l’interface entre une version simplifiée d’APOGEE (l’architecture pédagogique de l’université telle qu’elle figure dans APOGEE, considérée trop complexe, a été réécrite pour resserrer les champs disciplinaires) et HARPEGE.

Elle est généralisée dans toutes les composantes qui ont la charge de rentrer les services prévisionnels des enseignants, d’introduire les éventuelles modifications de ces services puis de transmettre au SRH, dès lors que l’enseignant a assuré ses 192 heures, l’état du service réalisé qui permettra le paiement des heures complémentaires effectués. Son utilisation semble bien rodée au sein des composantes, grâce, notamment, aux formations régulièrement dispensées, par l’adjoint au chef du SRH, aux nouveaux agents amenés à utiliser l’application.

SOSIE est utilisé, non seulement pour la gestion mais aussi pour le pilotage. Le système permet, en effet, de procéder à des extractions par individu, par composante, par diplôme et année, par discipline et par catégorie d'enseignants.

Les responsables de la GRH attendent, cependant, avec impatience, l'aboutissement du travail d'amélioration de l'application qui, à ce jour, présente les regrettables inconvénients :

- de ne pas valoriser les heures d'enseignement dont le montant est différent selon les intervenants,
- de ne pas permettre de faire des comparaisons entre le prévisionnel et le consommé et de ne pas comporter de système d'alerte sur les éventuels dépassements ou la non consommation,
- de ne pas faire d'historisation.

### *3.3 L'utilisation du logiciel ADE doit être généralisée*

Le logiciel ADE élabore les emplois du temps, à partir des informations récupérées dans APOGEE et dans HARPEGE sur les groupes d'étudiants et les enseignants et de la liste des salles. Il facilite par là même le contrôle de la réalisation des services des enseignants.

Il permet, en effet, de mettre en relation les modules d'enseignement, les services des enseignants et l'occupation des salles et donc de vérifier l'accomplissement du service statutaire des enseignants. ADE est également très apprécié des étudiants qui y ont accès via l'ENT, car sa consultation leur fournit les informations sur les changements de salle ou sur l'absence d'un enseignant.

ADE est actuellement utilisé par les deux composantes numériquement les plus importantes, l'UFR de droit et l'IUT ; L'IEP devrait également l'adopter prochainement. Sa généralisation rendrait plus fluide la circulation des fiches de liaison permettant de suivre les services accomplis dans une autre composante.

### *3.4 Les applications utilisées pour la paye ne permettent pas le pilotage et souffrent de l'absence d'interfaçage avec HARPEGE ;*

Pour la paye sur budget Etat, le SRH utilise l'application GIRAFE en ayant une conscience claire de ses imperfections qui tiennent aux faibles potentialités de l'application, qui permet seulement de mettre en œuvre la paye mais ne donne pas la possibilité de faire des extractions et n'offre pas d'interfaçage avec HARPEGE.

L'utilisation de l'application ASTRE pour la paye sur budget propre, dont la mise en place a été quelque peu difficile dans ses débuts, ne semble pas poser de problème particulier grâce à l'intervention d'un agent du service interuniversitaire d'informatique de gestion. Néanmoins l'absence d'interface avec HARPEGE entraîne pertes de temps et risques d'erreur, aussi l'interfaçage prévu pour le début 2008 est-il attendu avec impatience.

Comme c'est le cas pour toutes les universités, l'accès à l'autonomie renforcée passe forcément par l'accroissement des potentialités des applications de gestion.

## **4. La direction s'applique à rendre consensuelles les orientations d'un pilotage centralisé de la politique de GRH.**

### *4.1 L'université s'est engagée dans une démarche de pilotage*

Si, comme on le verra ci-dessous, l'URS manque d'outils pour le pilotage à court terme de certains secteurs et en particulier pour celui de la masse salariale, l'exploitation a posteriori des données constatées lui procure une belle panoplie d'instruments de pilotage à court et plus long terme.

Assez curieusement, l'université n'a pas réalisé de bilan social, document désormais courant dans les universités et utilisé pour le pilotage. Envisagée depuis plusieurs années et inscrite dans le contrat quadriennal pour une première réalisation en 2005, l'opération n'a pas été menée à son terme, en raison, a-t-il été indiqué à la mission, du manque de disponibilité des responsables du SRH et de la cellule des statistiques et des études. Sans mettre en doute la réalité de la raison invoquée – les uns et les autres sont effectivement très occupés – il semble que c'est surtout l'absence de réelle volonté politique qui explique ce défaut de finalisation. Il est regrettable car le rassemblement des très nombreuses données sur le personnel, déjà construites, aurait pu aboutir assez facilement à l'édition d'un bilan social.

Cette lacune ne traduit pas pour autant un manque d'intérêt des responsables de l'université pour les données de GRH.

Au contraire, le secrétaire général, qui avait apprécié dans son poste précédent l'utilité des travaux d'un service statistique, s'est empressé de créer la cellule des statistiques et des études après son arrivée à l'URS. Placée directement auprès du secrétaire général, la responsable de la cellule, qui travaille en étroite liaison avec les services et en particulier avec le SRH, fournit à la demande, à l'équipe présidentielle, des tableaux d'aide au pilotage qui s'ajoutent aux autres indicateurs de GRH produits par le SRH. La cellule procède aussi régulièrement aux mises à jour des chiffres clés. Ces derniers sont produits uniquement à l'intention de l'équipe présidentielle et du secrétaire général ; seule une synthèse des données est mise en ligne sur l'Intranet et le site Internet.

Ces outils facilitent la mise en œuvre de la GRH à court terme par le SRH, sous la houlette de la vice-présidente du conseil d'administration et du secrétaire général mais ils permettent également à l'équipe présidentielle de définir les grandes orientations du contrat quadriennal qui constitue le principal instrument de la définition de la politique de l'université.

#### *4.2 La pratique de forte centralisation de la GRH est tempérée par un souci de transparence et une démarche d'association au pilotage des différents partenaires*

Contrepartie de la centralisation, un système formalisé d'association des composantes au pilotage politique et à la gestion administrative a été mis en place.

Au niveau politique, les réunions hebdomadaires du bureau de l'université, qui regroupe, autour de la présidente, les cinq vice-présidents, le secrétaire général et l'agent comptable, s'élargissent tous les quinze jours aux directeurs des composantes pour constituer la réunion des directeurs de composantes. Ces derniers sont systématiquement associés à toutes les grandes décisions relatives à la GRH (recrutement de titulaires et de contractuels, politique de primes, etc.). Ainsi les propositions de recrutement dans telle ou telle composante, avant d'être soumises au conseil d'administration, sont examinées en réunion de bureau puis en réunion de directeurs de composantes avec le souci d'aboutir à un consensus sur les choix retenus.

Cet usage, comme l'a qualifié un directeur de composante, a bien fonctionné jusqu'à présent, chacun y trouvant sans doute son intérêt, le nombre réduit de composantes facilitant en outre les échanges. Il commence cependant à trouver ses limites, la perspective de la fusion dans un ensemble beaucoup plus vaste ravivant les envies d'autonomie de certains.

Au niveau administratif, les réunions qui rassemblent tous les quinze jours le secrétaire général et les chefs de service s'ouvrent une fois par mois aux responsables administratifs des composantes. Ces derniers sont ainsi tenus informés des calendriers et des procédures de gestion, mais également associés aux différents débats relatifs à la GRH. L'envoi de circulaires, de fiches de procédures, les échanges téléphoniques avec les responsables de composantes et les séances de formation organisées par le SRH sont autant d'autres éléments qui permettent au SRH d'animer et d'harmoniser la GRH dans l'ensemble des composantes. Cette organisation, assez rarement mise en place de façon aussi cadrée, pourra servir de modèle dans la perspective de la fusion.

Cette démarche s'est également étendue au dialogue social. Ainsi, un groupe de travail informel a été constitué. Présidé par le secrétaire général et en présence de la chef du SRH et de son adjoint, cette instance qui accueille régulièrement des représentants des syndicats représentatifs dans des réunions d'échanges consacrées à des thèmes de GRH (ARTT, CET, primes) a permis un fonctionnement plus harmonieux de la CPE.

Il est bien évident que la fusion apportera un changement d'échelle qui bouleversera les modalités de pilotage et d'animation qui existent actuellement à l'URS. L'expérience acquise par l'université en la matière et notamment l'habitude de recourir à des procédures formalisées, devraient cependant être réutilisables dans une nouvelle organisation.

**L'URS a démontré sa capacité à gérer les ressources humaines et à impulser une politique par l'implication forte des responsables politiques et administratifs, et de l'ensemble du personnel concerné. Le développement du pilotage de la GRH, à moyen et plus long terme, qui doit accompagner l'extension de l'autonomie, nécessite maintenant le renforcement de la fonction de conception et l'amélioration des applications informatiques.**

**B. L'expérience acquise par l'université Robert Schuman permet d'envisager la prise en charge par l'université de la liquidation de la paye des agents transférés**

**1. Le SRH liquide une part très importante des paies du personnel**

Le SRH et l'IUT, qui assurent la pré-liquidation de l'ensemble des paies du personnel, liquident, par ailleurs, en interne, un grand nombre de paies en raison de l'importance du personnel permanent sur budget propre, qui est une spécificité de l'établissement, et du recours à de très nombreux non permanents, caractéristique des universités tertiaires.

Le pourcentage d'ETP sur budget propre atteint ainsi à L'URS plus de 25%, pourcentage beaucoup plus élevé qu'à Strasbourg I (11%) ou à Paris V(5 %) et même qu'à Cergy – Pontoise (22% hors IUFM) où le personnel sur budget propre est reconnu comme particulièrement important.

**Tab 9 : Répartition des emplois et dépenses de personnel entre budgets de l'État et de l'université**

<b>Situation au 01/01/2007</b>	<b>Budget de l'État</b>	<b>En %</b>	<b>Budget propre</b>	<b>En %</b>	<b>Total</b>
Nombre d'ETP rémunérés	512,4	74,52	175,2	25,48	687,60
Montant des dépenses de personnel (en €)	30.808.656,60	77,26	9.068.249,53	22,74	39.876.906,13

Il s'agit là des données constatées pour les mois de janvier à octobre 2007 et de simulations pour les mois de novembre et décembre 2007.

L'université assure davantage d'opérations de liquidation de la paye sur budget propre que d'opérations de pré - liquidation de payes sur budget Etat : 460 dans le premier cas contre 408 dans le second.

**Tab 10 : Nombres de payes préparées (hors IUT)**

	<b>Nombre de payes préparées mensuellement (moyenne sur 2007)</b>
Pré-liquidation (personnels sur budget de l'État)	408
Pré-liquidation (personnels sur budget propre)	516
Paye (personnels sur budget propre)	460

	<b>Nombre de payes préparées mensuellement (moyenne sur 2007)</b>
<i>Sous-total (personnels sur budget propre)</i>	976

La différence, que l'on peut constater sur le tableau ci-dessus, entre le nombre de payes sur budget propre pré-liquidées et le nombre de payes liquidées (516 - 460) s'explique par la pratique de l'université de confier à la Trésorerie générale (TG) la paye à façon des chargés d'enseignement vacataires. Cette solution a été retenue dans la mesure où elle permet à l'université de faire l'économie des cotisations aux ASSEDIC pour des personnes ayant un emploi principal. Sur l'année 2006, la paie à façon a concerné 670 opérations de paie sur les 6 200 paies sur budget propres assurées par l'université, soit 11 % de celles-ci (ce qui correspond à 8,5 % de la masse salariale sur budget propre).

La TG, qui prend alors en charge le calcul de la paye, l'impression des bulletins, la constitution de la liste récapitulative des agents payés et la déclaration annuelle des salaires, prélève directement sur le compte de l'université le coût chargé correspondant, augmenté de 1,5 € par bulletin en rémunération de sa prestation de service.

Cette situation devrait faire aujourd'hui l'objet d'une nouvelle étude pour analyser la pertinence de son maintien.

Quoiqu'il en soit, elle ne concerne qu'une partie limitée de l'effectif payé sur budget propre et ne met pas en cause la capacité du bureau des traitements à liquider la paye, même si une réflexion sur la meilleure organisation à retenir, notamment en cas d'accroissement des tâches, apparaît souhaitable.

## **2 . Le processus actuel est bien rodé**

Le circuit des opérations de pré-liquidation et de liquidation apparaît relativement simple et ne semble pas poser de problème aux gestionnaires du bureau des traitements et à leurs principaux correspondants.

La paye du personnel sur budget Etat concerne les enseignants titulaires, les enseignants associés et invités et les ATER sur emplois vacants, les BIATOS titulaires et les BIATOS contractuels sur postes vacants et rompus de service à temps partiel, ainsi que les allocataires de recherche. Les différentes opérations effectuées pour assurer le paiement de ces personnes sont les suivantes :

- mise à jour à la main des dossiers de paye saisis dans l'application GIRAFE à partir des éléments transmis par les bureaux de gestion administrative,
- transmission des mouvements de paye et des pièces justificatives aux services de la TG,
- liquidation par virement sur le compte des agents par les services de la TG et, simultanément, transmission des retours de paye et des bulletins de paye au bureau des traitements,
- vérification de la paie au moyen des retours de paye et transmission des bulletins de paye aux agents par le bureau des traitements.

Tout laisse à penser que la vérification des retours de paye, permettant de s'assurer que la mise en paiement a été bien faite, est effectivement effectuée avec la plus grande attention.

La paye sur budget de l'université des vacataires enseignants titulaires à titre principal, des ATER sur poste dotation d'établissement, des contractuels BIATOS à emploi permanent et des vacataires BIATOS est liquidée en interne. Elle fait l'objet des opérations suivantes :

- mise à jour des dossiers de paye ou création d'une situation dans l'application ASTRE, à partir des éléments fournis par les bureaux de gestion administrative,
- génération automatisée des engagements de paye par le bureau des traitements,
- contrôle de la disponibilité des crédits par le service financier,

- génération automatisée des mandats au service financier,
- édition des mandats par l'agent comptable et liquidation de la paye sur le compte des agents,
- édition des bulletins de paye par le bureau des traitements et transmission aux intéressés par le biais des composantes dont le budget supporte la paye.

A été évoqué ci-dessus le cas particulier des vacataires enseignants non titulaires à titre principal dont la paye sur budget propre est confiée à la TG. Les opérations les concernant sont les suivantes :

- mise à jour des dossiers de paye dans l'application GIRAFE et pré- liquidation,
- transmission des mouvements de paye et des pièces justificatives aux services de la TG,
- liquidation par virement sur le compte des agents par les services de la TG et, simultanément, transmission des retours de paye et des bulletins de paye au bureau des traitements,
- vérification de la paye au moyen des retours de paye et transmission par le bureau des traitements des bulletins de paye aux agents,
- prélèvement direct par les services de la TG des sommes avancées sur le compte de l'agent comptable, majorées de 1,5 € par bulletin de paye,
- ventilation des charges patronales par le SRH et transmission à l'agent comptable et au service financier,
- mandatement après paiement par le service financier.

On remarquera qu'à chaque lancement d'un jeu de bulletins de paye sur budget propre, le service financier procède à une simulation de la suffisance des crédits. Par ailleurs, les rejets seraient pratiquement inexistantes et dus à des absences de transmission de pièces et non à des erreurs.

### **3. La prise en charge en interne peut être pertinente.**

La prise en charge, par le SRH, de la paie des agents transférés n'apparaît pas comme une tâche insurmontable dans la mesure où le service a déjà une solide expérience de la liquidation de la paye et où les procédures actuelles fonctionnent bien. Le risque de mise en insécurité de la paye semble peu élevé.

La principale question qui se pose dans ces conditions est celle du coût de cette solution comparé à celui que générerait le transfert de la tâche à un opérateur dans le cadre d'une paye à façon.

La réflexion à mener en la matière s'appuie généralement sur l'analyse des ratios d'efficacité en matière de gestion administrative et de gestion financière afin de juger de la capacité globale d'un établissement à prendre en charge la totalité des opérations de paye.

Or les données brutes des ratios de gestion administrative (voir ci-dessous) suggèrent des performances plutôt médiocres. Le nombre de dossiers gérés par ETP à l'URS est, certes, supérieur à celui de Cergy – Pontoise mais assez nettement inférieur à ceux de Paris V ou de Tours. Il convient, cependant, de manier ces données avec précaution et de prendre en compte tout un ensemble d'éléments divers qui influent sur ces ratios, tels par exemple, la taille modeste des effectifs, qui restreint les marges de manœuvre, la culture de fort accompagnement individuel des agents et des membres des commissions de spécialistes, l'alourdissement des tâches généré par le nombre relativement important d'invités et de vacataires, ainsi, par exemple, que le nombre très élevé relativement aux effectifs, des primes à verser aux enseignants .

Tab 11 : Ratios d'efficience en matière de gestion administrative (hors IUT)

Catégorie de personnel	Nombre de dossiers gérés au 1 <sup>er</sup> janvier 2007	Nombre d'ETP gestionnaires au 1 <sup>er</sup> janvier 2007	Ratio
Personnels ASU	81	1	106
Personnels de bibliothèque	25		
Personnels ITARF	75	1	75
Contractuels BIATOS	187	1	187
Enseignants permanents	306	2.2	139
Enseignants vacataires	109 ETPT = 869	0.4	272
<b>Total</b>	783	5.6	140

Les ratios de gestion financière sont, inversement, globalement plus proches de ceux que l'on rencontre dans les autres universités auditées.

Tab 12 : Ratios d'efficience en matière de pré-liquidation et de paye

	Nombre de payes préparées mensuellement (moyenne sur 2007)	Nombre d'ETP gestionnaires en 2007	Ratio
Pré-liquidation (personnels sur budget de l'État)	408	1.33	306.76
Pré-liquidation (personnels sur budget propre)	516	1.33	387.96
Paye (personnels sur budget propre)	460	1.33	345.86
<i>Sous-total (personnels sur budget propre)</i>	976	2.66	366.91

Une étude serait nécessaire pour vérifier si l'alourdissement de la tâche du bureau des traitements, dans le cas de liquidation en interne de la paie des agents transférés, nécessiterait un recrutement supplémentaire. Actuellement, au bureau des traitements, seules deux personnes (de catégorie B) gèrent les opérations de paye proprement dites, les deux agents de catégorie C faisant de l'archivage et de la saisie. Dans ces conditions, il faudrait examiner si une simple réorganisation du bureau avec formation d'une partie des personnels et/ ou recours à la gestion intégrée, pourrait permettre de faire face à la tâche supplémentaire sans surcoût notable de personnel. Mais, là encore, la question, dans la perspective de la fusion, dépasse la seule université et une comparaison financière des deux solutions (paye à façon ou en interne), limitée à son périmètre, n'est pas utile. On ne peut que penser que la prise en compte de l'expérience acquise par l'URS sera un élément important du choix.

**Assurant actuellement sans problème la paye du nombre important d'agents sur budget propre, l'URS devrait pouvoir assurer celle du personnel transféré sans risque majeur et sans accroissement global de personnel, sous réserve d'une évolution plus ou moins étendue de l'organisation actuelle et d'une amélioration des outils de gestion de la paye.**

### C. L'université doit se donner les moyens de mettre en place une véritable gestion et un pilotage de sa masse salariale

#### 1. La part de la masse salariale sur ressources propres est particulièrement importante à l'université Robert Schuman

A la différence de la plupart des universités déjà auditées, où la masse salariale sur budget propre est comprise entre le dixième (Cergy, Nancy I) et 15% (Tours) de la masse salariale globale (mais elle n'est que de 5 % à l'université Paris V), l'URS paye sur ses ressources un montant de rémunérations (augmenté des charges sociales qui s'y rapportent) équivalent au tiers de la masse salariale totale. Déjà élevé, le montant correspondant à Strasbourg I ne dépasse pas 21 %.

Cette situation résulte du grand nombre des recrutements d'agents hors dotation ministérielle et du volume élevé d'heures complémentaires dont les deux tiers sont versées à des intervenants extérieurs à l'université pour une bonne part rémunérés au taux le plus fort. Il ressort du tableau ci-dessous que, hors charges sociales et impôts, 63 % de la masse salariale sur budget de l'université est consacrée au versement des rémunérations principales et 37 % au paiement des heures complémentaires.

**Tab 13 : Dépenses de personnel sur budget propre**

En €	2006	2007 (prévisions)
Rémunérations principales	3 971 028.63	4.065.810,87
Primes et rémunérations accessoires	757 343.45	870.166,08
Heures complémentaires	2 327 509.01	2 736 088.81
Charges sociales et impôts sur rémunérations	2 599 515.43	2 608 779.96
<b>Total</b>	<b>9 655 396.52</b>	<b>10 280 845.72</b>

**Tab 14 : Dépenses de personnel sur budget de l'État**

Dépenses de personnel sur budget État (en €)	2006	2007 (prévisions)
Rémunérations principales	18 363 990.20	18 901 434,58 €
Primes et rémunérations accessoires		
Charges sociales et impôts sur rémunérations	11 414 637.98	11 869 942,19 €
<b>Total</b>	<b>29 778 628,18</b>	<b>30 771 376,77 €</b>

Le tableau ci-dessous montre la grande stabilité des dépenses salariales sur budget propre, entre 2002 et 2007, à champ identique. En effet, la forte augmentation constatée entre 2005 et 2006 résulte presque entièrement d'une évolution de périmètre suite à l'intégration (par transfert du chapitre 31-96) dans les budgets propres des universités des salaires des ATER, des moniteurs, des lecteurs et des maîtres de langue. A l'URS, cette modification s'est traduite par un surcoût (compensé par une recette de même montant) d'environ deux millions d'euros.

Il montre également qu'après transfert du personnel actuellement sur budget Etat, la part des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement, certes augmentera, pour se situer autour de 70 % alors qu'elle était de 47 % en 2006, mais dans des proportions très inférieures à ce qu'il en est dans la plupart des autres universités. Le changement d'échelle en matière de gestion de la masse salariale sera donc modéré, ce qui placerait l'URS dans une situation plutôt favorable pour assurer la gestion de la masse salariale des agents transférés.

**Tab 15 : Évolution de la part des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement**

En €	2002	2003	2004	2005	2006	Après transfert (prévision)
Dépenses de personnel	6 950 263	7 177 448	6 965 054	7 023 679	9 527 991	40 756 464
Dépenses de fonctionnement	19 464 667	18 565 859	17 638 926	17 883 892	20 157 666	58 972 594
En %	35.7%	38.7%	39.5%	39.3%	47.3%	69.1%

**2. Le pilotage de la masse salariale, indispensable dans le cadre de l'autonomie accrue, passe par le recours à un outil adéquat de gestion et de modélisation**

L'URS n'a pas connu, ces dernières années, de problème pour assurer le paiement des rémunérations sur ses ressources propres : le budget prévu s'est révélé suffisant et l'établissement n'a pas rencontré de difficultés de trésorerie. Cette situation, sans être complètement le fruit du hasard - le service financier et les composantes elles-mêmes, veillent autant que faire se peut à éviter les dérapages - ne résulte pas non plus d'un suivi et d'un pilotage très approfondis.

On note par ailleurs que l'université ne s'est pas préoccupée jusqu'à présent des dépenses salariales sur budget Etat : les fichiers reçus de la paie (fichiers K) n'ont pas fait jusqu'alors l'objet d'une exploitation.

La gestion de la masse salariale sur budget propre s'exerce actuellement de manière artisanale.

La prévision de la masse salariale sur budget propre, que ce soit sur les emplois ou sur les droits de tirage des composantes sur les heures complémentaires, s'appuie essentiellement sur la reprise des consommations de l'année antérieure. Il s'avère qu'en raison de la stabilité d'une année sur l'autre, la prévision globale est assez bonne et permet de couvrir les besoins.

Le suivi au cours de l'année est plus difficile. Le service financier vérifie mensuellement la disponibilité des crédits pour la paye, fait le point à chaque DBM sur les dépenses relatives aux contractuels permanents composante par composante et examine en amont la possibilité de procéder aux nouveaux recrutements, mais il ne peut aller plus loin.

Le SRH, à partir d'extractions mensuelles dans SOSIE, est censé suivre la consommation des heures complémentaires. En fait, il vérifie surtout l'éventuelle intervention d'anomalies sur le calendrier habituel de consommation mais il n'a pas de moyens de suivre la consommation des composantes en fonction de leurs droits de tirage et surtout d'évaluer finement l'impact budgétaire puisque, dans SOSIE, les heures sont traitées quantitativement et non pas qualitativement en prenant en compte les différences de montant.

Le pilotage pluriannuel est, lui, inexistant.

L'université manque en effet d'un outil de suivi de la masse salariale sur budget propre. Une réflexion a été menée au niveau des trois universités du campus sur l'intérêt de l'achat du logiciel WINPAYE qui, outre la fabrication de la paye, permet des extractions pour le suivi et qui, surtout, facilite la gestion prévisionnelle en simulant le GVT et en permettant de calculer l'impact sur la masse salariale des changements d'échelon. Finalement, le produit n'a pas été retenu en raison de son coût élevé, y compris à l'échelle des trois universités, mais aussi de l'impossibilité d'envisager des adaptations par le S.I.I.G.

La recherche et l'adoption d'un outil de gestion de la masse salariale s'avèrent désormais indispensables. L'université devra également spécialiser un agent sur ses opérations. Cela pourrait être l'adjoint du chef du service des ressources humaines, déjà familiarisé à ces questions.

**La perspective de l'autonomie rend indispensable l'amélioration de la gestion et du pilotage de la masse salariale, pratiqués aujourd'hui de manière artisanale. Le progrès en la matière passe par l'acquisition d'une application informatique adaptée et la formation du personnel qui l'utilisera.**

#### **D. L'université est en mesure de mener une politique de gestion dynamique des emplois**

##### **1. La structure des emplois résulte largement du décalage entre la dotation théorique SANREMO et la dotation réelle en emplois**

L'université compte près de 690 ETPT (687,6 exactement).

La carte des emplois a pour principales caractéristiques :

- Une proportion d'enseignants relativement faible : moins de 54 % d'enseignants et plus de 46% de BIATOS.
- les enseignants comprennent :
  - 57 % d'enseignants-chercheurs,
  - 15 % d'enseignants du second degré,
  - 28 % d'autres enseignants (ATER, moniteurs, associés, invités etc.).
- Les non enseignants comprennent :
  - 30 % d'ITRF,
  - 29 % de personnel de l'ASU ( et TOSS),
  - 7 % de personnel de bibliothèque,
  - 33 % de contractuels.
- Un pourcentage important de non titulaires : 70 % de titulaires et 30 % de non titulaires.

Le pourcentage de non titulaires est plus important chez les non enseignants (33,6 %) que chez les enseignants (28 %°).

- Une part importante de personnel sur budget propre : 26 % de personnel sur budget propre et 74 % sur budget Etat.

Le pourcentage de personnel sur budget propre est beaucoup plus important chez les non enseignants (34 %) que chez les enseignants (20 %).

Enfin, l'université accueille 319 enseignants intervenants extérieurs titulaires et 807 enseignants vacataires, ce qui est considérable.

**Tab 16 : Intervenants extérieurs titulaires**

Catégories d'intervenants extérieurs	Nombre
Fonctionnaires autre administration (hors MEN)	164
Personnel ASU	4
Personnel ITRF	3
Enseignant du supérieur public titulaire	78
Personnel établissement du 1er degré titulaire	2
Personnel établissement du 2e degré privé titulaire	4
Personnel établissement du 2e degré public titulaire	64
<b>TOTAL</b>	<b>319</b>

**Tab 17 : Évolution de la répartition enseignants / non enseignants**

En %	2005	2006	01/01/2007
Personnels enseignants	52.93	53.77	53.65
Personnels non enseignants	47.07	46.23	46.35

**Tab 18 : Évolution de la répartition titulaires/non titulaires**

En %	2005	2006	01/01/2007
Personnels titulaires	70.62	69.77	69.73
Personnels non titulaires	29.38	30.23	30.27

Cette situation des emplois s'explique en grande partie par le caractère défavorable des ratios de l'université révélés par le rapprochement entre la dotation théorique SANREMO et la dotation réelle.

**Tab 19 : Dotation théorique/ dotation réelle en emplois**

hors IUT		effectifs étudiants 15/01/2006 et effectifs personnels 01/09/2006				avec IUT		effectifs étudiants 15/01/2006 et effectifs personnels 01/09/2006			
DOTATION 2007		Dotation théorique SANREMO en 2007	Dotation réelle en 2007	Ratio	Ratio national	DOTATION 2007		Dotation théorique SANREMO en 2007	Dotation réelle en 2007	Ratio	Ratio national
Personnels enseignants		431,39	283,17	0,66		Personnels enseignants		652,23	423	0,65	
Personnels IATOSS		176,34	148,2	0,84	0,91	Personnels IATOSS		227,17	195,2	0,86	0,91

hors IUT		effectifs étudiants 15/01/2005 et effectifs personnels 01/09/2005				avec IUT		effectifs étudiants 15/01/2005 et effectifs personnels 01/09/2005			
DOTATION 2006		Dotation théorique SANREMO en 2006	Dotation réelle en 2006	Ratio	Ratio national	DOTATION 2006		Dotation théorique SANREMO en 2006	Dotation réelle en 2006	Ratio	Ratio national
Personnels enseignants		412,57	274,17	0,66		Personnels enseignants		617,17	413	0,67	
Personnels IATOSS		170,72	142,2	0,83	0,91	Personnels IATOSS		219,59	189,2	0,86	0,91

Tab 20 : Personnel de l'université, tableau général

	tableau 2: Effectif en ETP au 01/01/2007	budget état	budget propre	titulaires	non titulaires
<b>Personnel enseignant</b>	<b>374</b>	<b>301,5</b>	<b>72,5</b>	<b>269,5</b>	<b>104,5</b>
<i>Hospitalo-universitaires</i>					
PUPH					
<i>Enseignants-chercheurs</i>	<i>211,6</i>	<i>211,6</i>	<i>0</i>	<i>211,6</i>	<i>0</i>
Professeurs des universités	64,5	64,5		64,5	
Maîtres de conférences	146,1	146,1		146,1	
Assistants (corps en extinction)	1	1		1	
<i>Enseignants du second degré</i>	<i>57,9</i>	<i>57,9</i>	<i>0</i>	<i>57,9</i>	<i>0</i>
Professeurs agrégés	28,3	28,3		28,3	
Professeurs certifiés	28,6	28,6		28,6	
Adjoints d'enseignement (corps en extinction)					
Professeurs techniques – chefs de travaux – Professeurs techniques adjoints du cadre des ENSAM	1	1		1	
<i>Autres</i>	<i>104,5</i>	<i>32</i>	<i>72,5</i>	<i>0</i>	<i>104,5</i>
ATER	38,5	4	34,5		38,5
Moniteurs et AMN	26		26		26
Lecteurs et maîtres de langues étrangères	6		6		6
Allocataires de recherche					
Enseignants associés	17	17			17
Enseignants chercheurs contractuels sur BU	6		6		6
Invités	11	11			11
Vacataires	807				
Intervenants extérieurs (titulaires)	319				
<b>Personnel non enseignant</b>	<b>313,6</b>	<b>210,9</b>	<b>102,7</b>	<b>208,3</b>	<b>105,3</b>
<i>ITARF</i>	<i>95,5</i>	<i>90,7</i>	<i>4,8</i>	<i>95,5</i>	<i>0</i>
Ingénieurs de recherche					
Ingénieurs d'études (gagés : sur BU)	30,5	26,7	3,8	30,5	
Assistants ingénieurs	2,8	2,8		2,8	
Techniciens de recherche	18,9	18,9		18,9	
Secrétaires administratifs R et F					
Adjoints administratifs R et F					
Adjoints techniques (gagés : sur BU)	13,3	12,3	1	13,3	
Agents techniques	5	5		5	
Agents de service technique	25	25		25	
<i>ASU</i>	<i>86,7</i>	<i>84,1</i>	<i>2,6</i>	<i>86,7</i>	<i>0</i>
CASU	2	2		2	
AASU	12,8	12,8		12,8	
SASU (gagés : sur BU)	22,4	21,6	0,8	22,4	
Adjoints administratifs (gagés : sur BU)	48,5	46,7	1,8	48,5	
Agents administratifs					
Agents de service technique	1	1		1	
<i>TOSS/POSS</i>	<i>1,9</i>	<i>1,9</i>	<i>0</i>	<i>1,9</i>	<i>0</i>
Infirmiers	0,9	0,9		0,9	
Ouvriers professionnels et ouvriers d'entretien et d'accueil	1	1		1	
<i>Bibliothèques</i>	<i>24,2</i>	<i>24,2</i>	<i>0</i>	<i>24,2</i>	<i>0</i>
Conservateurs généraux					
Conservateurs	3	3		3	
Bibliothécaires	3,5	3,5		3,5	
Bib. Adjoints spécialisés	5,7	5,7		5,7	
Assistants des bib.	1	1		1	
Magasiniers en chef	2	2		2	
Magasiniers spécialisés	9	9		9	
<i>Autres</i>	<i>105,3</i>	<i>10</i>	<i>95,3</i>	<i>0</i>	<i>105,3</i>
Contractuels	105,3	10	95,3		105,3
CEC et CES					
	<b>687,6</b>	<b>512,4</b>	<b>175,2</b>	<b>477,8</b>	<b>209,8</b>

## 2. Le SRH assure une gestion des emplois au jour le jour très active

Le SRH assure un suivi attentif des emplois de l'université, tant enseignants que BIATOS.

Chaque gestionnaire de personnel tient à jour, en temps réel, des tableaux Excel construits à partir d’extractions d’HARPEGE complétées par une colonne d’« observations » (qui ne peut être intégrée directement dans HARPEGE), pour avoir en mains une information très complète sur l’occupation des emplois et la situation des agents qu’il gère (temps partiels, congés maladie, emplois gagés...).

La chef de service suit personnellement la totalité des populations à partir de sorties mensuelles de ces documents. Cela lui permet d’utiliser toutes les possibilités telles que les emplois momentanément vacants pour des contractuels dix mois ou les rompus de temps partiel. Cela lui permet également d’anticiper des départs, pour des ouvertures de concours par exemple. Le secrétaire général est tenu au courant, très régulièrement, des principaux éléments de cette gestion active et procède aux arbitrages en toute connaissance de cause.

Pour les BIATOS, le suivi et les mises à jour sont permanents. Pour les enseignants, la plus grande régularité des mouvements concentre surtout l’utilisation de ces documents au moment de la préparation des « campagnes emplois » mais le suivi s’avère aussi très utile pour le recrutement d’enseignants invités, d’associés et pour asseoir des heures complémentaires sur des postes vacants. Pour mieux suivre l’évolution de la situation des emplois, un historique est conservé pendant quatre ans.

La maîtrise de l’application HARPEGE et sa vision d’ensemble à partir d’une connaissance quasiment individuelle des agents, permet au SRH de gérer au mieux les intérêts des composantes qui, souvent, ne disposent pas d’informations aussi complètes. Cela lui permet aussi de développer une démarche de mutualisation, en particulier pour l’utilisation des rompus de temps partiel, y compris concernant l’IUT pourtant autonome en ce qui concerne les emplois.

Cette gestion très centralisée fonctionne bien, peut-être, notamment, en raison du volume limité du personnel de l’université. Il faudrait examiner dans quelles conditions elle pourrait être applicable en l’état pour une population nettement plus nombreuse et notamment dans la perspective de la future Université de Strasbourg. Dans ce cas, le SRH, tout en gardant les clés du pilotage, devrait sans doute s’appuyer davantage sur les composantes.

**3. Des outils nombreux permettent de renforcer le pilotage à plus long terme**

Bien que non pourvue d’un bilan social, l’université s’est dotée, comme on l’a vu, de très nombreux outils propres à assurer un pilotage à moyen et plus long terme des emplois et à développer une stratégie en la matière.

Grâce au travail réalisé sur HARPEGE sur l’exhaustivité et la fiabilisation des données, le SRH a une connaissance de tous les emplois et de leurs occupants. Cette exhaustivité s’étend au personnel hébergé dans les laboratoires de recherche, il est vrai peu nombreux, et même au personnel du pôle européen, pourtant non hébergé.

**Tab 21 : Personnel hébergé dans les laboratoires de recherche**

Catégorie de personnel	Nombre
Directeurs de recherche	4
Chargés de recherche	2
Personnels IATOSS	5
<b>Total</b>	<b>11</b>

A la demande du secrétaire général et souvent en liaison avec le SRH, la cellule des statistiques et des études produit un grand nombre de tableaux de données issues de l’application HARPEGE. Ces documents, sont soit regroupés dans des brochures comme « les chiffres clés » ou « l’enquête fonctions », soit préparés au cas par cas. L’université dispose ainsi de données démographiques détaillées : effectifs par âge, par sexe et prévisions de départ en retraite, tout cela par structures.

Tab 22 : Prévisions de départ à la retraite d'enseignants-chercheurs titulaires

	2007-2010	2011-2014
Nombre d'enseignants-chercheurs atteignant l'âge de 65 ans	12	24
En % des effectifs d'enseignants-chercheurs de l'université	5,38	10,76
Moyenne nationale en %		
Nombre d'enseignants-chercheurs atteignant l'âge de 60 ans	33	21
En % des effectifs d'enseignants-chercheurs de l'université	14,80	9,42
Moyenne nationale en %		

Effectifs 2007 : 223

Elle dispose, également, d'éléments très complets sur les statuts des agents : catégories d'enseignants et de BIATOS, titulaires, contractuels et vacataires...

Elle dispose, enfin, de tableaux de la répartition des emplois par composantes, par disciplines pour les enseignants-chercheurs et par fonctions pour les BIATOS ainsi que des données sur les taux d'encadrement qui en découlent.

Ces données permettent par exemple d'identifier des différences de taux d'encadrement des étudiants par composantes et des besoins d'enseignants-chercheurs dans des disciplines ou d'identifier un manque d'encadrement des thésards dans certains domaines. L'enquête fonctions, qui ventile la répartition des emplois selon des critères d'activité, est également précieuse dans une perspective de pilotage. Ces documents, en partie commentés, constituent des outils de travail de la vice-présidente du conseil d'administration et du secrétaire général. Ils sont utilisés régulièrement en réunion de bureau et en réunion de directeurs de composante, comme supports des échanges préalables aux décisions relatives aux recrutements et aux redéploiements.

**La gestion des emplois, qui constitue un point fort de l'U.R.S, s'appuie sur une connaissance approfondie des personnels et sur le savoir-faire et le souci d'optimisation des moyens du SRH, et bénéficie de l'avantage lié à la taille réduite de l'établissement. Pour l'avenir, cette démarche devrait davantage se mettre au service d'un pilotage de plus long terme.**

## II POUR TIRER PARTI DE L'AUTONOMIE, L'UNIVERSITE ROBERT SCHUMAN DEVRA DEVELOPPER DES DEMARCHES PLUS OU MOINS ENGAGEES

### A. La politique de redéploiements engagée doit être confortée

#### 1. L'université fait des redéploiements une priorité affichée

L'université Strasbourg III manifeste la volonté de mener une politique dynamique de redéploiements pour mettre ses moyens humains en adéquation avec les grandes orientations du contrat quadriennal.

Pour la mettre en œuvre, elle bénéficie, comme on l'a vu ci-dessus, d'une bonne connaissance de la situation des emplois dans les services centraux et dans les composantes, et des caractéristiques des agents qui les occupent. Réalisés à partir d'extractions d'HARPEGE, des tableaux répartissent les agents des différentes structures en les distinguant par catégories (A, B, C, contractuels) et par statut (ASU, ITRF, corps de bibliothèque) pour les BIATOS, par type d'enseignants (enseignants chercheurs, second degré, vacataires..), section de CNU et discipline pour les enseignants. La direction dispose également, avec les ratios d'emplois par composante, de très bons indicateurs pour une politique de redéploiement.

Elle a, par ailleurs, connaissance de la répartition des effectifs par « fonction Silland », qui, révélant des différences de situations, fait également partie des indicateurs utilisés.

**Tab 23 : Répartition des effectifs non enseignants par fonction Silland en 2006**

Fonction Silland	Effectifs théoriques issus du modèle SAN REMO	Effectifs réels en ETP		
		Budget État	Budget propre	Total
Scolarité, aide à l'enseignement	80.9	50.1	26.1	76.2
Aide à la documentation	7.3	8.9	5.5	14.4
Aide à la recherche	20.1	4.2	1.8	6.0
Administration	27.9	34.1	18.1	52.2
Gestion financière	23.3	23.3	4.7	28.0
GRH	10.9	13.5	3.3	16.8
Logistique immobilière	53.8	39.1	25.1	64.2
Vie de l'étudiant	2.9	2.1	1.0	3.1
<b>Sous-total</b>	<b>227.1</b>	<b>175.3</b>	<b>85.6</b>	<b>260.9</b>
Informatique		18.8	9.7	28.5
Aide à la documentation (personnels de bib.)		24.2		
<b>TOTAL</b>	<b>227.1</b>	<b>218.3</b>	<b>95.5</b>	<b>313.6</b>

Hors IUT 176.3  
IUT 50.8

Ces données constituent des éléments objectifs d'aide à la décision en matière d'évolution de l'utilisation des postes vacants.

Pour autant, il n'existe pas de véritable plan de redéploiements à horizon pluriannuel, sauf dans quelques directions liées aux priorités de la recherche ou à la volonté de mettre en place de façon systématique dans les services centraux et dans les plus grosses composantes un encadrement constitué d'un responsable et d'un adjoint.

La nécessité d'une politique de redéploiement, régulièrement évoquée dans les notes préparées à l'occasion des campagnes de recrutement des enseignants chercheurs, ne fait pas, pour autant, l'objet de lettres de cadrage. Les redéploiements sont décidés, le plus souvent, au cas par cas à l'occasion des vacances de postes, au cours des réunions du bureau et de celles des directeurs de composante.

Aucun plan à moyen terme n'a été, à ce jour, formalisé, et l'université attend la mise en œuvre de la loi du 10 août 2007 pour élaborer une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences. Or, pour ce qui concerne la gestion des départs en retraite, la réflexion à moyen terme serait préférable dans la mesure où l'anticipation à court terme n'est pas pertinente en raison des réticences des agents à faire connaître leurs intentions en matière de calendrier de départ.

## 2. Les résultats de cette politique restent modestes

### 2.1 Les redéploiements des emplois d'enseignants entre composantes sont très limités

La prise en compte des chiffres bruts de redéploiement de postes n'est pas pertinente.

En effet, comme on peut le voir sur le tableau ci-dessous, pour la plupart d'entre eux, il s'agit seulement de transferts entre composantes sans changement de section de CNU ou de changements de section de CNU à l'intérieur d'une même composante. Dans le premier cas, cela consiste à faire concorder l'emploi et la personne et le lieu où elle exerce. Dans le second, cela conduit à mettre la section CNU d'un enseignant en adéquation avec son activité de recherche pour faciliter ses possibilités de promotion. Entre 2004 et 2007 il n'y a eu aucun redéploiement entres composantes avec changement de section de CNU. Peut-on vraiment parler de redéploiements dans ces conditions ?

En fait, le nombre de vrais redéploiements est dérisoire ; on notera, cependant, en 2004 la transformation d'un poste de professeur en surnombre en poste d'IGE pour accueillir un statisticien, et, en 2006, la transformation d'un poste de PRCE en IGE pour pourvoir d'un adjoint le responsable du service financier.

**Tab 24 : Évolution du taux de redéploiement des postes d'enseignants**

	2004	2005	2006	2007
Postes publiés	19	18	26	13
Redéploiement entre composantes avec changement de section CNU				
Redéploiement entre composantes sans changement de section CNU	3	3	2	
Changement de section CNU dans la composante		5	3	1
Transformation de niveau d'emploi dans la composante	2			
Transformation enseignant / non enseignant	1		1	

2.2 L'université doit accroître sa politique de repyramidage des emplois BIATOS

**Tab 25 : Répartition par catégories du personnel BIATOS (titulaires) au 01/01/2007**

	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	total
En ETP	54,6	48,9	104,8	208,3
En % du total	26%	23%	50%	

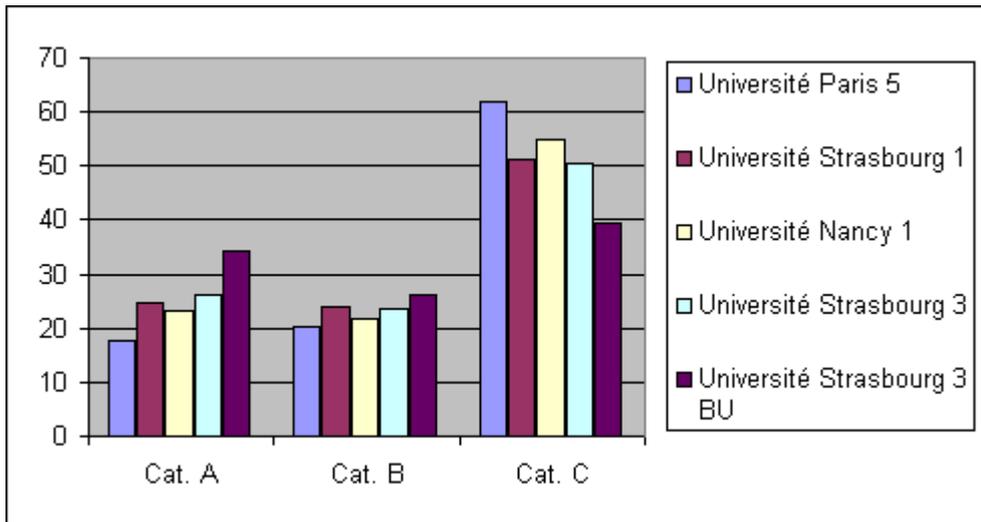
Comparée à celles de quelques autres universités, la situation de Strasbourg III en matière de répartition catégorielle du personnel BIATOS sur emplois Etat se présente de façon plus favorable.

On constate, en effet, que la part des agents de catégorie A y est supérieure : 26,6% contre 17,59 % à Paris V, 23,37 % à Nancy 1 et 24,63 % à Strasbourg 1.

Parallèlement, la part des agents de catégorie C y est inférieure : 50,8 % à Strasbourg III contre 62,07 % à Paris V, 54,87 % à Nancy 1 et 51,25 % à Strasbourg 1.

**Tab 26 : Répartition par catégories du personnel BIATOS (titulaires) de quelques universités**

	Cat. A	Cat. B	Cat. C
Université Paris 5	17,59	20,34	62,07
Université Strasbourg 1	24,63	24,12	51,25
Université Nancy 1	23,37	21,76	54,87
Université Strasbourg 3	26,21	23,48	50,31
Université Strasbourg 3 BU	34,34	26,26	39,39



Cette situation s'explique, en partie au moins, par la politique de repyramidage par transformation de C en A, menée par l'université en liaison avec le ministère, aux fins de renforcement de l'encadrement administratif. Les marges de manœuvre de l'URS sont cependant limitées par la double difficulté, de faire passer ces orientations auprès des délégués du personnel (parmi lesquels on trouve de nombreux agents ayant accédé par promotion interne à la catégorie B, soucieux de préserver les intérêts de leur corps d'origine) et de faire évoluer les postes des composantes article 33.

Par ailleurs, les repyramidages sont facilités par la possibilité qu'a l'université de compenser la diminution du nombre de titulaires de catégorie C, dont elle a malgré tout besoin, par des recrutements sur budget propre de non titulaires de même niveau. On voit ainsi ci-dessus que 44 % du personnel sur budget propre est de catégorie C et seulement 26 % de catégorie A. On voit également que la part de la catégorie B est plus importante chez les agents sur budget propre que chez les autres, l'université répondant ainsi à son besoin de renforcement de l'encadrement intermédiaire.

Il est évident que dans la perspective de l'exercice de compétences élargies, l'université doit poursuivre sa politique de transformation d'emplois.

### 2.3 Le mouvement interne est très étroit et insuffisamment transparent

Le mouvement interne est entièrement piloté au secrétariat général en liaison avec le SRH.

La mobilité interne des personnels BIATOS fait l'objet d'une circulaire adressée par la présidente aux directeurs de composantes et aux responsables des services centraux au mois de mars précédant la rentrée universitaire. Celle-ci est accompagnée d'une fiche de candidature que les postulants doivent renvoyer au SRH, après visa de leur supérieur hiérarchique.

Bien que la circulaire précise que tout poste est susceptible d'être vacant, les agents sont invités, non pas à formuler des vœux sur des postes précis, mais à indiquer les domaines d'activité professionnelle dans lesquels ils souhaiteraient exercer leurs fonctions.

Le SRH prépare ensuite un recensement des souhaits exprimés par les agents et des propositions qui pourraient leur être faites, à l'intention du secrétaire général. C'est ce dernier qui prend la décision et qui reçoit les agents concernés (pour les catégories A et B), avec leur futur supérieur hiérarchique et le chef du SRH. S'il y a accord des parties, la mutation est actée et la CPE en est informée à sa prochaine réunion.

Cette organisation, qui reflète le fonctionnement « familial » de l'université, dans laquelle le chef du SRH et même le secrétaire général connaissent tous les agents, s'explique également par le très petit nombre (entre une et cinq par an) de demandes de mutations internes chez les titulaires, seuls agents concernés par ce mouvement.

Une politique plus volontariste d'encouragement à la mobilité interne, y compris pour les contractuels, et l'introduction d'une plus grande transparence, permettraient utilement de renforcer le dynamisme de la GRH. Le respect de l'obligation de changement de poste dans le cas des promotions par listes d'aptitude va déjà dans ce sens.

**La politique de redéploiement présentée comme une ardente obligation, ne s'est pas suffisamment concrétisée jusqu'à présent. Son développement doit s'inscrire dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui n'a pas encore fait l'objet d'une réelle mise en œuvre.**

## **B. Les recrutements constituent un axe important de la politique des ressources humaines**

### **1. La politique de recrutement est guidée par les priorités stratégiques de l'université**

#### *1.1 La priorité donnée à la recherche*

Le contrat quadriennal énonce très nettement la volonté de l'université de mettre « sa politique des ressources humaines au service de la recherche ». La gestion du recrutement opérée ces dernières années se place effectivement dans cette perspective.

Est ainsi affirmée la volonté d'attirer des enseignants-chercheurs en mesure d'encadrer des thèses dans les domaines correspondant aux axes prioritaires de l'établissement comme le droit de la propriété intellectuelle, l'administration publique, le droit international privé, les droits de l'homme.... Si l'université ne produit pas de circulaires rappelant ces priorités, au moment des campagnes de recrutement, celles-ci sont rappelées dans les courriers électroniques adressés aux présidents des commissions de spécialistes et aux présidents de section du CNU, et, oralement, lors des discussions des membres des réunions de composantes. On remarquera que cette politique est relativement coûteuse en termes de taux d'encadrement car, les domaines privilégiés étant souvent pointus, elle se traduit par l'existence d'un nombre non négligeable de diplômés accueillant de faibles effectifs d'étudiants.

La politique de recrutement des BIATOS s'inscrit également dans les grandes orientations affichées dans le contrat quadriennal.

Ainsi, on voit dans le tableau ci-dessous que l'université a procédé, ces dernières années, à de nombreux recrutements d'ITRF de catégorie A, en adéquation avec ses objectifs de valorisation de la recherche et de développement de l'international. Par ailleurs, soucieuse de conforter la gestion administrative et financière de l'établissement, elle s'est attachée à renforcer progressivement l'encadrement des services. Dans un premier temps, pour le personnel de l'ASU comme pour les ITRF, le recrutement a porté sur des agents de catégorie A affectés dans les services centraux stratégiques (services financiers, scolarité, ressources humaines ...) et dans des composantes. Dans un second temps, la priorité a été donnée au recrutement d'agents de catégorie B pour conforter l'encadrement intermédiaire dans ces mêmes structures.

#### **Tab 27 : Recrutements des BIATOS**

**Annexe III – Page 25**

Type d'emploi	Date de création	Profil poste	Composante ou service
IGR	Création 01/09/07 par rehaussement d'emploi IATOS	Responsable d'un domaine d'activité	Services Centraux - Service Financier
IGE	Création 01/09/07	Chargé des relations internationales	Services Centraux - Relations Internationales
IGE	Création 01/09/07	Chargé des relations internationales	Services Centraux - Relations Internationales
IGE	Création 01/09/07	Chargé d'orientation et d'insertion professionnelle	Service Commun Universitaire d'Information et d'Orientation
ASI	Création 01/09/07 par rehaussement d'emploi IATOS	Développeur, intégrateur d'applications	Service Interétablissements de Coopération Documentaire
SASU	Création 01/09/07 par rehaussement d'emploi IATOS	Assistant financier et comptable	Institut d'Etudes Politiques
IGR	Création 01/09/06	Responsable des relations internationales	EUCOR
IGE	Création 01/09/2006	Chargé de valorisation de la recherche	Service de la Recherche et des Etudes Doctorales
IGE	Création 01/09/2006	Chargé d'études en appui à l'enseignement et à la recherche	Service de la Recherche et des Etudes Doctorales
IGE	Création 01/09/2006 par échange d'emploi enseignant	Cadre financier	Services Centraux - Service Financier
AASU	Création 01/09/2006	Responsable du bureau des Masters	Faculté de Droit, de Sciences Politiques et de Gestion
Conservateur	Création au 01/09/2005 par rehaussement d'emploi BIB	Conservateur au SCD	Service Commun de Documentation
IGE	Création au 01/09/2005 par échange d'emploi AASU	Concepteur/Rédacteur de site WEB	Services Centraux - Communication
IGE	Création au 01/09/2005 par rehaussement d'emploi IATOS	Cadre de la gestion administrative	Service de la Recherche et des Etudes Doctorales
IGE	Création au 01/09/2004 par échange d'emploi enseignant	Chargé d'études administratives	Services Centraux - Cellule statistiques et études
TECH	Création au 01/09/2004 campagne except recherche	Gestionnaire en administration scientifique et technique	Service de la Recherche et des Etudes Doctorales

1.2 La priorité donnée à l'ouverture.

Le renforcement du volume de recrutements extérieurs est une autre priorité du contrat. Bien que non affichée dans des notes écrites, la volonté d'exogamie des recrutements est à la fois réelle et mise en œuvre.

L'ouverture est nationale et internationale.

C'est le cas pour le recrutement des maîtres de conférences puisque, depuis 2003, 69 % des nouveaux recrutés l'ont été en dehors de l'université, 48 % en France hors Alsace et presque 7 % à l'étranger.

Tab 28 : Origine des maîtres de conférences recrutés depuis le 1er janvier 2003

Université Robert Schuman (Hors IUT)					
Origine professionnelle	Nombre	%	Origine géographique	Nombre	%
<b>Enseignement supérieur</b>			ville siège université	12	41,38%
ATER non fonctionnaires	13	44,83%	<i>Dont université auditée</i>	9	31 ;03%
ATER enseignants ou fonctionnaires (1)	0	0,00%	<i>Dont autres établissements d'enseignement supérieur</i>	0	0,00%
Moniteurs	0	0,00%	Reste de la région	1	3,45%
Lecteurs, maîtres de langues	0	0,00%	Reste de la France	14	48,27%
Post doctorants	0	0,00%	Etranger	2	6,90%
Allocataires ou boursiers	0	0,00%	<i>Dont Union européenne</i>	2	
<b>Sous-total enseignement supérieur</b>	13	44,83%	total	29	100,00%
<b>Autres origines</b>			(3) Lieu de l'affectation professionnelle antérieure		
Enseignants, chercheurs et autres agents publics en activité (2)	12	41,38%			
Activité privée ou à l'étranger	2	6,90%			
Sans profession (y compris ex ATER), chômeurs	2	6,90%			
<b>Sous total "autres origines"</b>	16	55,17%			
<b>Total</b>	29	100,00%			

(1) Agrégés, certifiés, autres enseignants titulaires, autres fonctionnaires exerçant les fonctions d'ATER.

(2) Agrégés, certifiés, autres enseignants titulaires, chercheurs, autres fonctionnaires, vacataires, contractuels.

C'est aussi le cas pour les professeurs des universités qui, depuis 2003, ont tous été recrutés hors d'Alsace.

**Tab 29 : Origine géographique des professeurs des universités recrutés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003 (hors IUT)**

Université Robert Schuman (Hors IUT)

Origine géographique	Nombre	%
Ville siège de l'université étudiée	0	
Dont université étudiée	0	
Dont autres établissements d'enseignement supérieur	0	
Reste de la région étudiée	0	
Reste de la France	9	100%
Étranger	0	
Dont Union européenne	0	

N.B. : reste de la région étudiée : région Alsace

La volonté d'ouverture internationale, dans la ligne des orientations du contrat, est marquée par la grande place accordée aux professeurs invités auxquels des postes seront réservés afin de faciliter l'établissement de réseaux internationaux de recherche. Depuis 2003, le poids des invités a doublé : on a compté, en 2006/2007, 70 invités et 81 mois consommés. Ces chiffres élevés pour une université de cette taille traduisent à la fois la priorité portée à la recherche internationale et le souci d'une rentabilisation optimale des postes vacants. On notera que le recrutement des invités est mutualisé, chacun intervenant généralement dans plusieurs composantes.

**Tab 30 : Recrutement des enseignants invités.**

Années universitaires	Effectifs	Nbre mois consommés
2003/2004	37	41,00
2004/2005	41	45,00
2005/2006	57	63,00
2006/2007	70	81,00
<b>TOTAL</b>	<b>205</b>	<b>230,00</b>

L'université a également réussi à recruter un chercheur étranger contractuel travaillant dans le domaine de la sécurité en Europe, sur une chaire d'excellence (Marie Curie) financée, en partie, par des fonds de la commission européenne. Rattaché au service de la recherche, ce chercheur de nationalité allemande a pu se voir maintenir la rémunération qui lui était servie dans son poste précédent.

La volonté d'ouverture se manifeste également pour ce qui concerne le personnel BIATOS. Il arrive souvent que le SRH affiche des offres d'emploi sur le site Internet de l'université ou recoure à l'ANPE pour trouver certains profils spécifiques.

Pour l'avenir, la possibilité pour l'URS de tirer parti d'une autonomie renforcée en matière de recrutement dépendra de l'attractivité dont elle pourra ou non bénéficier.

La politique de recrutement externe de maîtres de conférences s'est longtemps heurtée à l'obstacle représenté par la durée des liaisons ferroviaires Paris/Strasbourg. Aujourd'hui, rien ne prouve que l'effet TVG sera forcément positif. Paradoxalement, il pourrait faciliter le départ d'enseignants chercheurs attirés professionnellement ailleurs mais désormais assurés de pouvoir s'y rendre rapidement tout en continuant à résider dans leur région d'origine (en dépit de l'obligation de résidence à laquelle ils sont astreints).

Dans ces conditions, l'université devra user des possibilités nouvelles de se donner les moyens d'attirer des personnels de qualité, voire de premier plan, notamment par une politique ciblée de rémunérations et de définition des services.

## **2. Le processus de recrutement est bien maîtrisé**

### *2.1 La direction recherche le consensus avec les composantes pour le recrutement sur budget Etat*

Les choix d'utilisation des emplois vacants et de création de postes sont arrêtés en réunion de composantes à l'issue d'échanges relativement informels qui ne font pas l'objet d'une préparation sous forme d'envoi d'une circulaire de la présidence et de transmission préalable de propositions par les directeurs de composantes comme cela se fait souvent dans d'autres universités de taille plus importante.

Pour le recrutement des enseignants, après recensement des emplois vacants par le SRH qui adresse une situation à jour de l'occupation de leurs postes, aux directeurs de composante, ces derniers font part en réunion du bureau élargi de leurs souhaits d'utilisation des supports, la présidence cherchant alors à dégager un consensus sur les propositions retenues. Les fiches d'argumentaire, transmises au CA puis au ministère, sont habituellement préparées, postérieurement à la réunion mentionnée ci-dessus, par le SRH et, en tant que de besoin, complétées par les directeurs de composante.

Pour le recrutement des BIATOS, la procédure est semblable si ce n'est que, dans ce cas, c'est le secrétaire général qui fait les propositions d'utilisation des postes vacants et de créations, soit dans les services centraux, soit dans les composantes, en fonction de sa connaissance de l'ensemble des situations et des axes prioritaires pour l'université.

### *2.2 Les procédures de recrutement sur budget propre sont très encadrées*

L'université s'est attachée, ces dernières années, à recadrer les procédures de recrutement sur budget propre dans un souci de maîtrise de ses moyens.

Dans le cas du recrutement de contractuels permanents BIATOS, pour les services centraux ou pour les composantes, la demande est adressée à la présidence, accompagnée d'un argumentaire et de l'indication des moyens qui permettront la prise en charge financière de l'agent. Suite à l'accord de la présidence après vérification de la disponibilité budgétaire, et rappel par le SRH des règles à respecter, en particulier en matière de grille de salaire et de reprise éventuelle d'ancienneté, la proposition est soumise au CA. Après validation par cette instance, le SRH diffuse une fiche de postes par différents canaux (site Internet, ANPE ...). Les candidats sont ensuite reçus par une commission de recrutement qui comprend, dans tous les cas, un responsable du SRH et, en fonction de la localisation de l'emploi et de son niveau, un représentant de composante, un autre agent de l'université ou le secrétaire général lui-même.

Les composantes peuvent également procéder au recrutement de contractuels non permanents, sur leurs fonds propres mais, dans tous les cas, elles ne peuvent le faire qu'en liaison avec le SRH seul habilité à établir le contrat.

La volonté de la présidence et du secrétariat général d'encadrer l'ensemble des recrutements a plutôt porté ses fruits. Cependant, le respect des règles fixées suppose des efforts constants de rappel de la procédure par le SRH, en particulier pour ce qui concerne le recrutement des invités.

**La présidence s'applique à mener une politique d'établissement en matière de recrutement, à partir d'une réflexion sur ses orientations stratégiques, dans une approche consensuelle. Il lui reste à l'organiser dans une démarche de plus long terme et à veiller à l'attractivité de l'université .**

### C. l'URS fait preuve d'un grand souci de transparence en matière de promotions

#### 1. Pour la promotion locale des enseignants-chercheurs, la procédure est formalisée et s'appuie sur la définition de critères bien identifiés

Une commission de réflexion, présidée par la vice-présidente du conseil scientifique et regroupant des professeurs des différentes sections du CNU représentées au sein de l'établissement, a été mise en place en 2004 aux fins de définir les éléments à prendre en compte pour l'avancement des enseignants-chercheurs au titre de la voie locale ainsi que les procédures applicables pour les professeurs et pour les maîtres de conférences.

Pour les professeurs, la commission a retenu comme critères d'avancement :

- les activités non prises en compte par le CNU telles que les responsabilités pédagogiques, l'organisation de manifestations scientifiques, la direction de publications collectives ou l'implication dans les relations internationales,
- la recherche interdisciplinaire,
- la valorisation (retombées économiques, industrielles, juridiques et politiques de la recherche).

La commission a précisé, par ailleurs, qu'aucun avancement ne saurait être accordé s'il n'y a aucune recherche et que l'ancienneté n'est prise en compte dans l'appréciation que conjuguée aux autres critères.

Un comité, constitué à partir de la commission de réflexion mais ne comprenant que des professeurs des disciplines correspondant à celles des candidats, prépare la réunion du conseil scientifique en lui proposant les dossiers à sélectionner en fonction des critères énoncés.

Pour l'avancement des maîtres de conférences, la procédure est simplifiée. Il n'y a pas de commission ad hoc ; c'est la vice-présidente du conseil d'administration qui présente les dossiers aux membres du CA restreint en s'appuyant sur une grille d'analyse de quatre critères :

- la recherche, mono ou pluridisciplinaire, individuelle ou collective,
- l'investissement administratif (au sein des composantes, dans le cadre du tutorat...),
- l'investissement pédagogique,
- la valorisation des travaux de recherche.

C'est donc en fonction d'éléments connus et ayant fait l'objet d'un consensus au sein de l'université, que le CA retient ou non les candidatures.

**Tab 31 : Bilan des promotions en 2006 et 2007**

2006	Nombre de promouvables	Promotions CNU	Promotions établissement
PR 1 <sup>ère</sup> classe	28	0	2
PR CE 1 <sup>er</sup> éch.	26	0	0
PR CE 2 <sup>ème</sup> éch.	1	0	0
MCF hors classe	25	1	1

2007	Nombre de promouvables	Promotions CNU	Promotions établissement
PR 1 <sup>ère</sup> classe	28	1	1
PR CE 1 <sup>er</sup> éch.	25	0	1
PR CE 2 <sup>ème</sup> éch.	1	2	0
MCF hors classe	26	2	1

On note également que le SRH prépare, à l'issue des opérations, des tableaux statistiques récapitulant l'avancement des enseignants chercheurs au cours des années précédentes, par la voie du CNU et par la voie locale. Ces documents permettent de désamorcer les éventuelles critiques des petites composantes et des disciplines minoritaires en fournissant la preuve que toutes les promotions locales ne vont pas aux seules composantes et disciplines numériquement les plus importantes.

## **2. Les promotions des BIATOS ne font pas l'objet de la même attention mais le fonctionnement actuel semble consensuel**

En l'absence de véritables enjeux (pas de promotions purement locales pour les BIATOS) et, sans doute en raison des petits nombres d'agents concernés, il ne semble pas qu'il y ait eu de grande réflexion sur les critères de classement en vue des propositions de promotions.

Les critères de proposition d'avancement, rappelés en séance et figurant dans les procès-verbaux des CPE, sont très généraux : si l'ancienneté reste le critère prioritaire des listes d'aptitude, pour les autres promotions c'est celui des fonctions exercées qui prime sans plus de précisions.

**Les méthodes de critérisation pratiquées par l'URS pour la promotion locale des enseignants-chercheurs devraient être transposées pour les BIATOS de façon plus volontariste.**

## **D. Le suivi des heures d'enseignement devrait déboucher sur une véritable réflexion sur les moyens des composantes et la rationalisation de l'offre pédagogique**

### *1. L'URS utilise un volume particulièrement important d'heures complémentaires*

Université relativement mal dotée en emplois d'enseignants et comprenant, en outre, plusieurs composantes spécialisées sur des créneaux de formation nécessitant la participation de professionnels, l'URS se caractérise par une utilisation très importante d'heures complémentaires.

Celles-ci représentent plus de 43% du total des heures d'enseignement, ce qui est considérable.

On constate de notables différences selon les composantes puisque ces proportions vont de 19% à l'Institut des hautes études européennes (IHEE : 200 étudiants et 2000 heures réalisées) ou, plus significativement, de presque 26% à l'UFR de droit (5000 étudiants et 37 000 heures réalisées) à 79% au Centre d'études internationales de la propriété industrielle (CEIPI : 200 étudiants et 5000 heures réalisées) et 60% au centre universitaire d'enseignement du journalisme (CUEJ : 100 étudiants et 6000 heures assurées), l'IUT (1450 étudiants et 35 000 heures assurées) se situant exactement à la moyenne.

Cette situation va de pair avec le volume élevé (par rapport aux autres universités) de la masse salariale sur budget propre, les heures complémentaires étant payées très majoritairement sur ce budget.

On note cependant entre 2004/2005 et 2006/2007 une diminution non négligeable de la part des heures complémentaires dans plusieurs composantes, dont l'UFR de droit (de 30 à 26%), l'IHEE (de 28 à 19%), l'IPAG (de 75 à 66 %) ou le CEIPI (de 83 à 79%), diminution compensée cependant par une augmentation dans d'autres composantes, en particulier à l'IUT (de 41 à 43,5%), d'où un maintien de la part globale des heures complémentaires.

**Tab 32 : Évolution de la charge d'enseignement  
et des heures complémentaires consommées par composante**

	2004-2005			2005-2006			2006-2007		
	Charges	HC consommées	En %	Charges	HC consommées	En %	Charges	HC consommées	En %
SERVICE DE LA RECHERCHE	550.50	265.50	47.68	467.00	275.00	58.89	816.50	594.50	72.81
SFC	965.26	781.76	80.99	880.25	752.25	85.46	1552.59	1421.59	91.56
FACULTE DE DROIT	37301.50	11312.60	30.33	38087.01	11037.75	28.98	36882.34	9564.09	25.93
CUEJ	6064.67	3795.67	62.59	6345.42	3856.42	60.77	6165.04	3680.20	59.69
IHEE	1338.00	373.50	27.91	1156.55	234.20	20.25	1729.25	329.75	19.07
INSTITUT DU TRAVAIL	2854.00	634.00	22.21	2765.00	715.00	25.86	2774.75	666.75	24.03
IPAG	1660.75	1254.50	75.54	2091.00	1597.50	76.40	2867.00	1910.25	66.63
CEIPI	5592.75	4671.50	83.53	5270.75	5270.75	83.61	4761.50	3767.00	79.11
IEP	11063.23	4118.23	37.22	10855.76	4575.51	42.15	13039.01	4503.01	34.53
IUT	42524.55	17384.26	40.88	43044.20	17540.99	40.75	44250.32	19266.71	43.54
IAE	4674.25	2651.00	56.71	6723.75	4542.75	67.55	6075.00	4133.50	68.04
IECS	15589.09	10407.26	66.76	14559.28	11067.55	76.02	15694.77	10464.27	66.67
SIUAPS	1773.67	0.00	0.00	1957.00	0.00	0.00	1602.00	0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>131952.22</b>	<b>57646.78</b>	<b>43.69</b>	<b>134202.97</b>	<b>60601.02</b>	<b>45.16</b>	<b>138210.07</b>	<b>60301.62</b>	<b>43.63</b>

60% des enseignants permanents assurent des heures complémentaires. Parmi ceux-ci, les deux tiers assurent moins de 96 heures au plus. La part importante (presque 20%) de ceux qui, effectuant des heures supplémentaires, en assurent plus de 144, concerne des enseignants du second degré de l'IUT.

**Tab 33 : Répartition des enseignants permanents par nombre d'heures complémentaires effectuées en 2006-2007**

	Pas d'HC	Entre 1 et 48 HC	Entre 48 et 96 HC	Entre 96 et 144 HC	Plus de 144 HC
Nombre d'enseignants permanents	153	95	61	29	46
En %	39,84	24,74	15,89	7,55	11,98

## 2. Le suivi des services des enseignants fait l'objet d'une organisation rigoureuse

L'université s'est attachée à mettre en place un processus formalisé de suivi des services des enseignants.

Les opérations font l'objet d'un cadrage régulièrement rappelé par une circulaire de la présidente qui détaille le processus applicable aux enseignants permanents de l'université:

- en début d'année universitaire, les composantes d'affectation transmettent au SRH l'état récapitulatif du service prévisionnel de chaque enseignant, signé par ce dernier et par le directeur de la composante, et le saisissent dans SOSIE ;

- tout au long de l'année, si des modifications sont apportées au service prévisionnel, le SRH édite un nouvel état ;

- dès le service statutaire réalisé, la composante édite et transmet au SRH l'attestation de service réalisé ;

- sur constatation de l'attestation de service réalisé, le SRH prépare l'arrêté de service réalisé soumis à la signature de la présidente ;

- dès l'attestation de service statutaire réalisé établie, la composante édite et transmet au SRH l'état liquidatif des services complémentaires, signé par l'intéressé et le directeur de la composante permettant le paiement des heures complémentaires éventuellement dues dès lors qu'elles auront été effectuées.

Le bon fonctionnement de la procédure suppose que les heures réalisées par un enseignant en dehors de sa composante d'affectation soient portées à la connaissance de celle-ci car elle seule peut les liquider. Un système de fiches de liaison a été mis en place à cet effet, qui fonctionne plus ou moins bien, certaines composantes se plaignant du manque de célérité des autres à assurer la transmission des fiches.

Il repose également sur le pré supposé que la composante dont le directeur a certifié le service prévisionnel et le service réalisé a réellement vérifié leur effectivité. On comprend alors l'intérêt porté par le SRH à la généralisation de l'utilisation d'ADE qui, comme on l'a vu, facilite le contrôle des heures effectuées.

Pour la gestion du service des chargés d'enseignement vacataires, qui fait l'objet d'une circulaire spécifique, le partage des rôles entre la composante, le SRH et l'enseignant concerné est très proche.

L'ensemble de ces données permet à l'adjoint du SRH d'établir, à partir d'extractions de SOSIE, un état récapitulatif des heures assurées et des heures complémentaires, détaillant, composante par composante, les heures d'enseignement, les heures statutaires, les heures de services dues (qui tiennent compte des décharges) et le besoin d'heures supplémentaires qui correspond à la différence entre le besoin d'heures et le potentiel d'enseignement diminué des décharges et sous-services.

Le SRH, notamment à l'occasion des formations à l'utilisation de SOSIE, s'efforce également d'amener les composantes à faire elles-mêmes un suivi de leur consommation d'heures, ce que font certaines d'entre elles dès lors qu'elles disposent des personnels qui en ont la capacité.

### **3. La détermination des dotations des composantes doit faire l'objet d'une réflexion approfondie**

Le secrétaire général utilise un ensemble d'indicateurs pour définir la dotation d'heures complémentaires attribuée à chaque composante en surplus de son enveloppe budgétaire.

Il dispose de tableaux très élaborés réalisés par la cellule statistique, qui, composante par composante, mais aussi diplôme par diplôme, mettent en relation les étudiants inscrits, les heures enseignées et les heures prévues dans les maquettes et font apparaître les ratios d'heures par étudiant (H/E). Les tableaux indiquent également les montants de consommation de l'année précédente à la même époque.

La recherche des causes des écarts de consommation d'une année sur l'autre permet d'affiner la connaissance des besoins d'heures et d'améliorer la prévision pour l'établissement des dotations des composantes.

L'analyse des taux de consommation des composantes va dans le même sens.

### **Tab 34 : Taux de consommation des heures complémentaires par composante**

2005-2006	Droit de tirage + inter-échanges	Heures consommées	Reliquat	Taux de sur/ sous-consommation
FACULTE DE DROIT	9800	9509.44	290.56	92.04 %
CUEJ	3350	3604.98	0.00	107.61 %
IHEE	280	329.75	0.00	117.77 %
INSTITUT DU TRAVAIL	500	651.61	0.00	130.32 %
IPAG	1500	1910.25	0.00	127.35 %
CEIPI	1300	1272.54	27.46	97.89 %
IEP	3230	4494.89	0.00	139.16 %
IAE	3540	3284.69	255.31	92.79 %
IECS	9500	8862.60	637.40	93.29 %
<b>Total</b>	<b>33000</b>	<b>34515.25</b>	<b>0.00</b>	<b>104.59 %</b>

A l'occasion de la mise en place du LMD, un travail de rapprochement des unités d'enseignement, ante et post réforme LMD, a été réalisé par la cellule des statistiques et des études et le résultat a été pris en compte pour établir les besoins par diplômes puis par composantes. Il a conduit à l'ouverture d'une enveloppe supplémentaire de 300 000 € et à la définition de nouveaux droits de tirage par composante, à nouveau modifiés ultérieurement, l'enveloppe n'ayant pas été entièrement consommée.

Ces éléments montrent les tâtonnements qui président à l'allocation des moyens en heures complémentaires des composantes en dépit des efforts pour la rendre la plus efficace possible. Il apparaît donc nécessaire d'améliorer les outils de pilotage disponibles pour mieux évaluer les besoins quantitatifs ainsi que les coûts correspondant, différents en fonction des catégories d'intervenants. Il est également nécessaire de mener une réflexion sur les maquettes et de renforcer la mutualisation des moyens.

**L'université, qui cherche à pratiquer un suivi de la consommation des heures d'enseignement, doit, d'une part, se doter d'outils lui permettant de valoriser ces heures afin d'user en toute tranquillité des possibilités nouvelles d'arbitrage que lui procure la loi du 10 août 2007 et, d'autre part, engager une réflexion sur l'allocation des moyens aux composantes. La fiabilité du contrôle, au niveau des composantes, des heures réalisées doit également être confortée.**

## **E. L'université mène une politique indemnitaire très peu incitative**

### **1. L'URS a clairement choisi d'attribuer des primes au plus grand nombre d'enseignants**

L'attribution aux enseignants des primes à la discrétion de l'établissement (prime pour charges administratives et prime de responsabilités pédagogiques) relève d'une politique plus proche du saupoudrage que d'une politique indemnitaire vraiment incitative. Le nombre de bénéficiaires de ces primes est, en effet, très élevé.

Tab 35 : Primes versées aux enseignants

Prime	2005		2006	
	Nombre de bénéficiaires	Montant versé (en €)	Nombre de bénéficiaires	Montant versé (en €)
Prime de recherche et d'enseignement supérieur	263	235231.33	303	239481.15
Prime d'enseignement supérieur				
Prime d'encadrement doctoral et de recherche	23	122542.66	21	104426.01
Prime de responsabilités pédagogiques	92	80819.76	106	94819.64
Prime pour charges administratives	75	187129.30	72	191655.01
<b>Sous-total PRP/PCA (en €)</b>	<b>267949.06</b>		<b>286474.65</b>	
Prime d'administration	4	34239.94	4	31868.64
Autres primes	/	/	/	/
<b>Total (en €)</b>	<b>659 962.99</b>		<b>662 250.45</b>	
<b>Part de la PRP et de la PCA dans le total en %</b>	<b>40.60%</b>		<b>43.26%</b>	

*Nota* : Le tableau prend en compte les primes des enseignants de l'IUT.

Plusieurs facteurs concourent à l'inflation de bénéficiaires de la prime pour charges administratives (PCA) et de la prime de responsabilités pédagogiques (PRP) :

D'une part, le caractère très large des listes des fonctions ouvrant droit à ces primes puisque celles-ci comprennent, notamment pour la PCA, tous les chargés de mission,

D'autre part, la possibilité pour les composantes d'abonder l'enveloppe des primes, sur leurs ressources propres, pour augmenter les nombres de bénéficiaires et les montants versés, sous réserve du respect de critères et d'un plafonnement fixés en conseil d'administration,

Enfin, la démarche retenue pour arrêter la liste des bénéficiaires qui ne peut qu'aboutir à son gonflement : la présidente fait des propositions pour l'attribution de PCA et les directeurs de composantes font de même pour celles de PRP et de quelques PCA pour des chargés de mission ; le SRH compile toutes les propositions dans un document transmis à la vice-présidente ; celle-ci finalise en s'efforçant, sans toucher à la liste nominative des bénéficiaires, de rentrer dans l'enveloppe, quitte à diminuer le montant de chacune des primes.

**Tab 36 : Évolution du nombre de bénéficiaires effectifs des primes fonctionnelles**

	<b>2005- 2006</b>	<b>2006- 2007</b>
Nombre de bénéficiaires effectifs de la PRP	92	106
Nombre de bénéficiaires effectifs de la PCA	75	72
Nombre de bénéficiaires effectifs de la PCA ou de la PRP	167	178
En % des enseignants auxquels leur statut autorise le versement de ces primes	29,77	31,12

Année 2005-2006

Eligibles au bénéfice d'une PCA : 302

Eligibles au bénéfice d'une PRP : 259

Total : 561

Année 2006-2007

Eligibles au bénéfice d'une PCA : 310

Eligibles au bénéfice d'une PRP : 262

Total : 572

La comparaison avec, par exemple, l'université Paris V est, ainsi, tout à fait probante. Alors qu'en 2006 cette dernière (en ETP, 668 enseignants-chercheurs et 544 hospitalo-universitaires) a distribué 22 primes pour charges administratives pour un montant de 101 038 euros, l'URS (en ETP, 252 enseignants-chercheurs) a servi 72 bénéficiaires pour un montant de 191 655 euros.

La même remarque peut être faite pour la PRP : l'URS en distribue 106 contre 119 à Paris V où les bénéficiaires potentiels sont plus de deux fois plus nombreux.

Conséquence de cette politique de très large distribution de primes, les montants individuels moyens sont assez faibles : 894 € pour la PRP et 2661 € pour la PCA en 2006 /2007. Pour reprendre la comparaison avec l'université Paris V, en 2005/ 2006, le montant moyen de la PRP y était de 1034 € et celui de la PCA de 3207 € (et de 4592 € l'année précédente).

**Tab 37 : Évolution du montant moyen des primes fonctionnelles**

	<b>2005- 2006</b>	<b>2006- 2007</b>
Montant moyen par bénéficiaire de la PRP	878 ,48	894,52
Montant moyen par bénéficiaire de la PCA	2495,06	2661,88
Montant moyen par bénéficiaire de la PRP ou de la PCA	1604,49	1609,41

Le tableau ci-dessous détaille la liste des bénéficiaires et les fonctions qu'ils exercent. Il précise également la répartition des primes sur l'enveloppe déléguée et sur budget des composantes.

Tab 38 : Etat récapitulatif des primes versées aux enseignants en 2006

Etat récapitulatif des primes versées aux enseignants en 2006 (année universitaire 2006-2007)

Type	Fonctions	Nbre bénéficiaires	Montants cumulés env. déléguée	Nbre bénéficiaires	Montants cumulés autres imputations	Total Nbre bénéficiaires	Montants totaux
PCA	Vice-président	6	15 750,29 €			6	15 750,29 €
	Directeur de composante	7	27 748,40 €			7	27 748,40 €
	Chef de département IUT	5	19 075,20 €			5	19 075,20 €
	Directeur du SCUIO	1	2 384,40 €			1	2 384,40 €
	Chargé de mission de la Présidente	11	24 161,92 €			11	24 161,92 €
	Chargé de mission IUT	6	6 676,32 €	1	1 192,20 €	7	7 868,52 €
	Autre chargé de mission	22	20 416,28 €			22	20 416,28 €
	Direction générale IECS			1	7 620,00 €	1	7 620,00 €
	Direction des RI IECS			1	7 620,00 €	1	7 620,00 €
	Direction des études IECS			1	7 620,00 €	1	7 620,00 €
	Direction de département / filière IECS			6	39 200,00 €	6	39 200,00 €
	Mission IECS			4	12 190,00 €	4	12 190,00 €
	<b>SOUS-TOTAL</b>		<b>58</b>	<b>116 212,81 €</b>	<b>14</b>	<b>75 442,20 €</b>	<b>72</b>
PRP	Directeur de l'Ecole doctorale	2	1 589,60 €			2	1 589,60 €
	Assesseur du Doyen de la Faculté de Droit	3	11 445,12 €			3	11 445,12 €
	Responsable de diplôme	43	38 627,28 €	23	10 133,70 €	66	48 760,98 €
	Responsable de cycle d'étude	4	5 961,00 €			4	5 961,00 €
	Responsable de laboratoire	1	953,76 €			1	953,76 €
	Membre de commission spécifique	4	874,28 €			4	874,28 €
	Direction d'étude (IUT)	6	9 935,00 €	6	2 781,80 €	12	12 716,80 €
	Direction de stage	8	6 676,32 €			8	6 676,32 €
	Accueil d'étudiants étrangers	3	3 576,60 €			3	3 576,60 €
	Organisation séjour à l'étranger	2	1 470,38 €			2	1 470,38 €
	Autre activités pédagogiques spéc.	1	794,80 €			1	794,80 €
	<b>SOUS-TOTAL</b>		<b>77</b>	<b>81 904,14 €</b>	<b>29</b>	<b>12 915,50 €</b>	<b>106</b>
<b>TOTAL</b>		<b>135</b>	<b>198 116,95 €</b>	<b>43</b>	<b>88 357,70 €</b>	<b>178</b>	<b>286 474,65 €</b>

Les PCA sur enveloppe déléguée, qui concernent 58 personnes, sont attribuées aux vice-présidents, directeurs de composante, chefs de département IUT, directeur du SCUIO et à 39 chargés de mission; celles entièrement sur crédits des composantes sont distribuées à 14 personnes, essentiellement affectées à l' IECS.

Les PRP, au nombre de 106, sont très majoritairement attribuées à tous les responsables de diplôme (66). On remarquera qu'elles ne sont pas modulées en fonction du nombre d'étudiants.

Tab 39 : Répartition des bénéficiaires par nombre d'heures de PRP reçues (2006-2007)

Nombre d'heures de PRP	Nombre de bénéficiaires	En %
Moins de 12h	32	30,19
Entre 12 et 24h	11	10,38
Entre 24 et 36h	52	49,06
Entre 36 et 48h	4	3,77

Nombre d'heures de PRP	Nombre de bénéficiaires	En %
Entre 48 et 60h	7	6,60
Plus de 60h	0	0,00
TOTAL	106	100.00

Le pourcentage élevé de PRP correspondant à moins de 12 h (30% contre 6 % à l'université Louis Pasteur) est également une résultante de la politique de distribution à un grand nombre de bénéficiaires.

Cette politique est sans doute appelée à évoluer à court terme dans le cadre de la fusion, dans la mesure où les autres universités strasbourgeoises ont aujourd'hui une approche beaucoup plus restrictive en matière de nombre de bénéficiaires.

## 2. La politique de primes de BIATOS est très (trop ?) prudente

Les orientations en matière de politique indemnitaire des BIATOS sont arrêtées de manière transparente et paritaire.

Un groupe de travail informel comprenant des représentants syndicaux (y compris ne siégeant pas à la CPE) prépare des propositions soumises ensuite à la CPE qui, en réunion plénière, fixe les critères d'attribution. Un bilan d'exécution lui est présenté chaque année. Le climat est bon, d'autant que, échaudée par l'hostilité des représentants des personnels à l'encontre de sa tentative de mener une politique plus volontariste de modulation des primes, la direction de l'université s'est repliée sur une démarche moins dynamique mais plus consensuelle.

Comme dans la plupart des universités, la priorité de ces dernières années a été le rapprochement des primes de l'ASU de celles des ITRF avec l'objectif de les amener progressivement au même niveau par application d'un coefficient multiplicateur. Aujourd'hui, l'harmonisation est effective pour les agents de catégorie A et B, et très avancée pour les agents de catégorie C.

Cette politique coûteuse et le choix d'un versement quasi systématique aux agents du taux moyen ne laisse qu'un faible reliquat à distribuer et ôte toutes possibilités à la hiérarchie de mener une réelle politique indemnitaire incitative.

Dans ce contexte, des compléments indemnitaires répondant à des critères arrêtés en CPE sur proposition de la direction, sont attribués pour tenir compte de certaines sujétions :

- aux chefs de service, aux responsables administratifs de composantes et aux responsables de bibliothèques et de service de reprographie,
- aux adjoints, pour lesquels l'université mène une politique de valorisation des fonctions, et à certains chefs de bureau,
- à certains agents, en raison de circonstances dites exceptionnelles, à la demande des directeurs de composante ou de service.

Modulables en fonction de la manière de servir, ces compléments sont de montants très modestes puisqu'ils vont de 100 à 400 euros par an mais touchent un nombre assez important d'agents : près de 90 en ont bénéficié en 2006.

Devant le tollé soulevé par son intention d'instaurer une modulation des primes plus importante, le secrétaire général a dû faire marche arrière.

La nécessité devant laquelle va se trouver l'université de renforcer son encadrement et ses capacités d'expertise dans la perspective du passage à une autonomie accrue, va remettre au premier plan la question d'une véritable politique indemnitaire

La généralisation des entretiens d'évaluation, que le SRH indique vouloir relancer et qui ne pourra résulter que d'une action volontariste, devrait avoir pour corollaire une meilleure prise en compte des sujétions du poste et de la manière de servir.

Mais, là encore, c'est dans un cadre élargi par la fusion que les décisions seront prises.

**Tab 40 : Primes des non enseignants**

Primes	2004		2005		2006			
	Nb bénéficiaires (*)	Montant versé	Nb bénéficiaires	Montant versé	P150		P231	
					Nb bénéficiaires	Montant versé	Nb bénéficiaires	Montant versé
IAT		83 758,90	67,70	86 354,00	69,90	90 517,07		
IFTS		67 210,98	36,50	89 263,00	37,10	99 647,03	0,92	1 926,60
PPRS		152 624,62	82,20	177 180,00	85,10	184 240,30		
Prime informatique		33 184,88	9,50	42 355,00	9,50	44 938,30		
Indemnités Agent Comptable		10 094,04	1,00	10 183,00	1,00	10 167,96		
Indemnités SCEPES		12 195,98	1,00	12 196,00	1,00	18 200,00		
Indemnités travaux dangereux		0,00	11,30	523,00	12,70	597,15		
Indemnités conservateurs		8 765,48	2,00	11 143,00	2,33	8 665,11		
Primes sujétions mag spé		10 815,94	11,30	8 920,00	12,70	8 909,72		
Primes technicité corps bib		13 407,17	10,80	12 843,00	9,80	13 681,98		
Indemnités chaussures		407,92	11,30	439,00	12,70	436,50		
<b>TOTAL</b>		<b>392 465,91</b>		<b>451 399,00</b>		<b>480 001,12</b>		<b>1 926,60</b>

(\*) Les données proviennent de l'enquête ministérielle annuelle (DAF). En 2004, cette enquête ne prévoyait pas le report du nombre de bénéficiaires.

Le tableau ci-dessus, qui différencie les bénéficiaires selon le programme Lolf auquel ils appartiennent (une seule bénéficiaire dans le programme 234 : l'infirmière de l'IUT) fait apparaître, en outre, un fort accroissement du montant des primes entre 2004 et 2005. Celui-ci s'explique, outre par l'augmentation du nombre d'ITRF et des taux, par l'obtention d'un complément négocié avec le ministère par la présidente pour renforcer une enveloppe considérée comme relativement faible.

**Par conviction ou pour ne pas troubler la paix sociale, l'université a fait le choix de ne pas mener de politique indemnitaire réellement incitative, se privant ainsi d'un outil dont l'usage devrait être amplifié dans le cadre d'une plus grande autonomie.**

**F – L'URS mène une politique de formation continue dynamique qui devrait pouvoir prendre de mieux en mieux en compte les besoins de l'institution**

La formation continue constitue un axe prioritaire du projet d'établissement et du contrat quadriennal dont l'un des objectifs est de « faire de la formation continue de tous les personnels une priorité et un outil de gestion prévisionnelle des emplois et des recrutements », en phase avec les orientations stratégiques de l'établissement.

L'université, qui s'attache à mettre en œuvre ces orientations, mène depuis 2003 une politique très volontariste marquée par :

- la création d'un bureau de la formation continue au sein du SRH et la nomination d'une responsable de catégorie B très active,
- la mise en place d'une organisation structurée et d'une information incitative,
- l'élaboration et le suivi d'indicateurs d'activité,
- l'affectation d'un budget conséquent, actuellement de 75 000 €
- le suivi des contenus de formation et l'identification des besoins et des attentes des agents et de l'institution.

Au cours des dernières années, l'effort financier en faveur de la formation continue a été effectivement très important.

**Tab 41 : Dépenses totales de formation par rapport à la masse salariale**

2003	2004	2005	2006
0,22%	0,96%	1,90%	2,28%

Cet effort financier a permis une forte augmentation des actions et des bénéficiaires des différentes catégories d'agents.

**Tab 42 : Nombres de jours de formation continue des agents**

Nombre de jours de formation/agent	2004	2005	2006
Formations métiers	2,7	1,11	1,52
Formations liées à la promotion interne	2	1,08	1,33
Formations bureautiques	1,2	1,33	1,34
Hygiène et sécurité	0,84	1,09	1,16
Langues étrangères	0	3,1	2,03
total jours et agents	123/101	532/426	599/443
Ratios moyen jours/agents	1,21	1,24	1,35

**Tab 43 : Pourcentage de BIATOS formés par rapport aux effectifs en fonction**

2003	2004	2005	2006
4,29%	24,49%	66,67%	68,97%

**Tab 44 : Pourcentage d'agents formés par catégorie et par rapport aux effectifs en fonction**

Catégories	2003	2004	2005	2006
A	7,14%	30,56%	63,86%	61,80%
B	2,86%	21,05%	56,63%	72,09%
C	3,57%	23,29%	72,53%	71,10%

L'implication active de la vice-présidente du conseil d'administration et du secrétaire général, qui président la commission de la formation continue qui se réunit tous les mois, témoigne de l'intérêt que porte l'université à cette mission. Cette instance prépare le plan annuel de formation continue et en assure le suivi, examine les demandes individuelles de formation et suit la consommation du budget. Une note de 2004, signée par la présidente, détaille les modalités de l'accès à la formation. Adressée aux chefs de service et aux directeurs de composantes, à charge pour eux de la diffuser, cette note, complétée depuis de deux additifs, figure également sur l'Intranet de l'université accompagnée des modèles de fiches d'inscription.

Il convient de signaler le souci de ne pas réserver la formation aux seuls BIATOS et de toucher les enseignants. Force est de remarquer, cependant, que, sauf dans le domaine des langues où d'ailleurs des formations communes aux deux publics sont organisées, il est difficile d'amener les enseignants à participer aux sessions proposées aux dates fixées et dans les lieux retenus. En dépit d'une volonté réelle de les associer, ils restent minoritaires dans les formations.

A signaler également, un début de coopération interuniversitaire sous la forme d'un rapprochement avec le service de formation continue de l'ULP, dans une logique de mutualisation (sans refacturation systématique des formations délivrées aux agents de l'université non organisatrice), qui anticipe déjà la fusion des établissements.

Cette politique volontariste et la qualité de l'organisation existante devraient permettre des améliorations supplémentaires de l'activité de formation continue, notamment pour atteindre les objectifs assignés par le contrat.

Sur le plan quantitatif, on peut se demander si, après le fort développement de ces dernières années, on n'observe pas un essoufflement : le budget, certes important, n'est pas totalement dépensé et le nombre de jours de formation par agent augmente peu.

Sur le plan qualitatif, l'extension des domaines de formation serait souhaitable. Aujourd'hui, on trouve en tête les domaines très classiques que sont la bureautique, les préparations aux concours, l'hygiène et la sécurité, les langues étrangères. Les domaines du management, des applications de gestion et de l'adaptation à l'emploi se sont également bien développés et des formations liées à de nouvelles priorités ont pu être mises en place (formations à la Lolf et au LMD en 2005). Mais le besoin d'accroissement de l'expertise que va engendrer le renforcement de l'autonomie appelle dès à présent le développement de nouveaux thèmes de formation.

Par ailleurs, si la responsable assure très attentivement une évaluation du déroulement des formations, le service n'a pas mené de réflexion sur les moyens d'évaluer l'impact de ces formations sur les agents. Ce travail, difficile mais indispensable, passe par l'exploitation des comptes rendus des entretiens d'évaluation qui n'ont connu jusqu'à présent qu'un début de mise en œuvre effective.

Surtout, l'université doit désormais se lancer dans la définition d'une politique de formation en lien avec la démarche de GPEEC pour définir un plan de formation répondant aux besoins individuels de chaque agent dans le cadre global des besoins de l'institution. Là encore la démarche doit s'appuyer sur la procédure des entretiens d'évaluation.

**La politique volontariste de formation continue, menée par l'université, la place dans de bonnes conditions pour encore mieux adapter l'offre de formation aux besoins d'évolution professionnelle des agents.**

**PLAN D’ACTION PROPOSE**

A = Pré-requis à l’acquisition de nouvelles compétences

B = Actions devant être conduites à court terme

C = Actions à conduire à moyen terme

Objectif recherché	Actions à conduire	Degré de priorité
Permettre la prise en charge de la gestion et du pilotage de la masse salariale et de la gestion de la paye	Désigner un chef de projet sur la prise en charge de la masse salariale	A
	Choisir un outil de gestion de suivi et de pilotage de la masse salariale	A
	Etudier puis mettre en place l’organisation la plus pertinente pour liquider la paye de tout le personnel (gestion intégrée ? paye à façon ?..)	A
	Mettre en place un contrôle de gestion	B
	Redéfinir les relations entre le SRH et le service financier	B
	Former les agents chargés de gérer la masse salariale et la paye	A
Améliorer les autres applications de gestion	Procéder à l’interfaçage des applications	B
	Mettre en place une procédure de contrôle des données d’HARPEGE	B
	Mener à bien l’évolution de SOSIE-GEISHA (valorisation des heures complémentaires , historisation ....)	B
	Généraliser l’utilisation du logiciel ADE	B
Conduire une politique dynamique des ressources humaines	Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des enseignants chercheurs et des IATOS	B
	Réaliser le bilan social	B
	Définir les fondements d’une politique de redéploiement des emplois et renforcer la mutualisation des moyens humains	C
	Mener une politique indemnitaire critérisée incitative	C
	Construire une politique de formation liée à la GPEEC et à l’évaluation des agents de l’université	C