

UNIVERSITE PARIS 12 – VAL-DE-MARNE

ANNEXE III

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Sommaire

I. L'UNIVERSITÉ, QUI DISPOSE DE SOLIDES ATOUTS POUR PRENDRE DE NOUVELLES RESPONSABILITÉS EN GRH, DOIT POUR CELA S'ORGANISER DE FAÇON OPÉRATIONNELLE.....	1
I. 1. UNE GRH EFFICACE ET RECONNUE COMME UNE PRIORITE STRATEGIQUE, QUI DOIT CEPENDANT DEVELOPPER SA CAPACITE DE PILOTAGE	2
I. 1. 1. <i>Une organisation solide.....</i>	2
I. 1. 2. <i>Des moyens humains à renforcer dans une optique de pilotage.....</i>	6
I. 1. 3. <i>Les insuffisances des outils de gestion et de pilotage des RH.....</i>	11
I. 1. 4. <i>Un portage politique fort et une animation dynamique.....</i>	15
I. 2. UNE SOLIDE EXPERIENCE DANS LA FONCTION PAYE.....	16
I. 2. 1. <i>Une activité de paye importante.....</i>	16
I. 2. 2. <i>Un fonctionnement efficace qui peut encore gagner en productivité.....</i>	17
I. 2. 3. <i>Le choix raisonnable du recours à la paye à façon après le transfert des compétences en matière de pilotage de la masse salariale.....</i>	19
I. 3. L'UNIVERSITE DOIT SE DONNER LES MOYENS DE PILOTER SA MASSE SALARIALE.....	20
I. 3. 1. <i>Le transfert de la masse salariale sur budget Etat : un saut quantitatif.....</i>	20
I. 3. 2. <i>Un pilotage actuellement très sommaire de la masse salariale sur budget propre.....</i>	22
I. 3. 3. <i>La nécessaire mise en place d'une gestion de projet.....</i>	23
I. 4. LA RECHERCHE D'UNE GESTION DYNAMIQUE DES EMPLOIS	24
I. 4. 1. <i>La structure des emplois, qui porte la marque de la situation de sous-dotation de l'université, a été nettement modifiée suite à l'intégration de l'IUFM.....</i>	25
I. 4. 2. <i>Une gestion dynamique de court terme.....</i>	29
I. 4. 3. <i>Les prémisses d'une gestion prévisionnelle.....</i>	31
II. LES AVANCEES DE L'UPVM EN MATIERE DE GRH LAISSENT PENSER QU'ELLE SERA A MEME DE BIEN TIRER PARTI D'UNE AUTONOMIE RENFORCEE.....	32
II. 1. UNE POLITIQUE DE REDEPLOIEMENTS DEJA BIEN ENGAGEE	32
II. 1. 1. <i>Une priorité affichée et largement consensuelle.....</i>	33
II. 1. 2. <i>Les résultats encore limités de la politique de redéploiement des emplois d'enseignants.....</i>	34
II. 1. 3. <i>Une politique très volontariste de redéploiement des emplois d'IATOSS.....</i>	37
II. 2. UNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT EN PHASE AVEC LES BESOINS DE L'ETABLISSEMENT	39
II. 2. 1. <i>Des choix dictés par les priorités stratégiques de l'établissement et les contraintes liées à la sous-dotation en emplois, qui doivent s'inscrire davantage dans une démarche de gestion prévisionnelle.....</i>	39
II. 2. 2. <i>Une politique d'ouverture modérée.....</i>	40
II. 2. 3. <i>Une procédure de mieux en mieux maîtrisée.....</i>	43
II. 3. UNE VRAIE POLITIQUE DE PROMOTION	43
II. 3. 1. <i>La promotion des enseignants : une procédure bien rodée.....</i>	43
II. 3. 2. <i>Une politique très volontariste de promotion des BIATOS.....</i>	45
II. 4. LE PILOTAGE DES SERVICES DES ENSEIGNANTS RESTE A FAIRE.....	47
II. 4. 1. <i>Un recours important aux heures complémentaires.....</i>	47
II. 4. 2. <i>Une nécessaire amélioration des outils de pilotage des services.....</i>	51

II. 5.	LA POLITIQUE INDEMNITAIRE EN COURS D'EVOLUTION	52
II. 5. 1.	<i>Un dispositif indemnitaire des enseignants au service d'une politique</i>	52
II. 5. 2.	<i>Le dispositif propre aux ATOSS à revoir en profondeur.....</i>	56
II. 6.	UNE POLITIQUE DE FORMATION CONTINUE CONSIDEREE COMME UN VERITABLE OUTIL DE GRH ET DE MODERNISATION.....	58
III.	PLAN D'ACTION PROPOSÉ.....	60

L'Université de Paris 12 – Val-de-Marne (UPVM) a de fortes potentialités d'accès à des responsabilités supplémentaires en gestion des ressources humaines (GRH) dans le cadre de la loi LRU.

Cette nouvelle étape pour l'université correspond à un projet politique fort. Le projet d'établissement 2009/2012, longuement et méthodiquement préparé, dont elle vient de se doter, fait clairement de la GRH un élément déterminant de ses orientations stratégiques. Il mobilise des responsables politiques et administratifs très déterminés et s'appuie sur les compétences et le dévouement du personnel de l'université et des services de GRH en particulier.

Au-delà de la perception de l'enjeu politique de la GRH, l'université a une conscience claire des domaines sur lesquels doivent porter les évolutions. Le projet d'établissement, parachevant les travaux préparatoires réalisés depuis plusieurs mois, présente une analyse aboutie des besoins à moyen terme en GRH. Les principales actions à mener en matière de GRH y figurent. On y trouve, notamment, l'indication des principaux préalables à l'exercice sécurisé des nouvelles responsabilités attribuées par la loi LRU.

L'expérience montre et, le bilan diagnostique du contrat qui s'achève en témoigne, que la capacité d'évolution des services est réelle. La GRH n'est pas figée et ses responsables sont constamment ouverts aux suggestions d'améliorations. Dans son organisation, ses méthodes et ses résultats on note des progrès réguliers même si les obligations lourdes de la gestion courante et le manque de moyens en retardent souvent la réalisation.

Cependant, la mise en œuvre de la loi LRU, pour ce qui concerne la GRH, est d'une autre ampleur, et toutes les « ardentes obligations » que s'est fixées l'université doivent déboucher sur une mise en œuvre dans des délais rapprochés.

C'est donc à la préparation de ce projet que doivent se consacrer impérativement les responsables de l'université et plus particulièrement celui ou celle qui doit maintenant être désigné pour assurer son portage opérationnel.

I. L'UNIVERSITÉ, QUI DISPOSE DE SOLIDES ATOUTS POUR PRENDRE DE NOUVELLES RESPONSABILITÉS EN GRH, DOIT POUR CELA S'ORGANISER DE FAÇON OPÉRATIONNELLE

L'UPVM dispose d'atouts importants pour prendre en charge les nouvelles responsabilités de GRH conférées par la loi LRU :

- un fonctionnement efficace de la GRH, en particulier grâce à une organisation solide, suffisamment centralisée pour permettre la mise en œuvre d'une politique d'établissement mais s'appuyant aussi sur des composantes responsables et mobilisées sur les objectifs de gestion optimale de la ressource humaine.
- une expérience réussie de la production de la paye. Le service des ressources humaines de l'université (SRH) a acquis, tant en matière de pré liquidation de la paye sur budget de l'Etat que de liquidation de la paye sur budget propre, un savoir-faire qui lui sera très utile après le transfert de la masse salariale Etat, quelle que soit la solution de paye qui sera choisie.
- une pratique de gestion dynamique des emplois dans un double souci d'utilisation de l'intégralité des moyens et de réduction des inégalités de dotation et de moyens entre composantes et services.

Il apparaît ainsi qu'une bonne partie des préalables requis est réalisée.

Néanmoins, pour que l'université puisse assumer dans de bonnes conditions des compétences supplémentaires en GRH, elle doit s'atteler à trois problèmes principaux qui affaiblissent aujourd'hui la sphère des ressources humaines (RH) :

- l'inachèvement de l'intégration de l'institut universitaire de formation des maîtres (IUFM),

L'harmonisation de l'organisation, des méthodes et des pratiques de GRH de l'IUFM et du SRH n'a quasiment pas commencé. Les arbitrages nécessaires sur ces matières doivent maintenant être préparés puis mis en œuvre.

- les insuffisances des applications de gestion,

En raison des multiples problèmes posés par les carences des outils de GRH, il convient de procéder très rapidement à une analyse approfondie des besoins des uns et des autres et de proposer un plan formalisé d'évolution, assorti d'un calendrier.

- l'absence de préparation suffisante de la mise en œuvre du plan de pilotage de la masse salariale.

L'UPVM n'a, semble-t-il pas pris toute la mesure des changements que suppose la prise en mains du pilotage sécurisé de la masse salariale de l'ensemble du personnel. Il s'agit, en effet, de trouver les bons outils de pilotage mais aussi de définir l'organisation la plus pertinente et de trouver les compétences appropriées. L'université doit traiter la question dans le cadre d'un projet à part entière qui requiert, en premier lieu et dans les meilleurs délais, la désignation d'un chef de projet.

I. 1. Une GRH efficace et reconnue comme une priorité stratégique, qui doit cependant développer sa capacité de pilotage

La gestion des ressources humaines est assurée à l'UPVM avec professionnalisme et efficacité et avec le double souci de servir les intérêts de l'établissement et ceux des agents. L'activité de gestion est aujourd'hui prépondérante. Or, la prise en charge de responsabilités supplémentaires et des risques afférents, implique un renforcement des capacités de pilotage des structures qui interviennent dans le domaine des RH, et en particulier du SRH.

I. 1. 1. Une organisation solide

I. 1. 1. 1. Une centralisation de la GRH, appelée à se renforcer

L'organisation actuelle confère au SRH, la plus grande partie des tâches de GRH.

Le SRH assure la gestion administrative collective de l'ensemble du personnel. Il en va de même pour la gestion administrative individuelle à l'exception de celle des hospitalo-universitaires gérés à l'UFR de médecine, du personnel de bibliothèque géré au service commun de documentation (SCD) et de tout le personnel de l'IUFM géré par cette composante. Le SRH assure la paye (pré liquidation sur GIRAFE ou liquidation sur ASTRE) de tous les agents hors ceux de l'IUFM et du personnel de bibliothèque payé sur budget Etat. S'ajoutent à ces tâches la validation des services auxiliaires, l'organisation de la formation continue et de concours ITRF (22 en 2007) et une fonction de pilotage. Enfin, la directrice des ressources humaines (DRH) assure également l'encadrement fonctionnel du service commun d'action sociale et culturelle.

Les composantes hors IUFM ont en charge l'accueil de proximité¹, l'interface avec le SRH pour la mise en œuvre du calendrier des actes de gestion collective et la saisie des services des enseignants en vue de la mise en paiement des heures complémentaires. Elles participent également au processus de recrutement, de promotion et d'attribution des primes en faisant les propositions initiales correspondantes. On notera que certaines composantes, au-delà de ces tâches classiques de gestion, s'attachent à suivre leurs personnels dans un souci de prospective et de recherche d'une utilisation optimale de type GPEEC.

L'IUFM qui vient de rejoindre l'université, continue à assurer la gestion complète, y compris les opérations de paye, de son personnel, comme avant son intégration, avec cette différence que les relations avec les institutions extérieures (rectorat, ministère...) relèvent désormais du SRH. La question de l'IUFM sera abordée de façon plus détaillée ci-dessous. On peut indiquer, cependant, dès maintenant que son intégration passe probablement par un transfert au SRH d'une partie plus ou moins grande des tâches de GRH qui y sont effectuées.

L'examen (qui sera approfondi ci-dessous) des moyens humains consacrés à la GRH par les différentes structures qui interviennent en la matière donne une image plus atténuée de la centralisation de la fonction RH. On constate, en effet, que sur la totalité des effectifs consacrés à la GRH, 51 % sont localisés au SRH et 49 % dans les composantes. Si l'on ne prend pas en compte l'IUFM, ces ratios sont respectivement de 67 % et de 33 %. Dans ce dernier cas, l'UPVM se situe entre deux autres universités médicales parisiennes récemment auditées, Paris VI où 86,56 % de l'effectif de GRH appartient au service central des RH et Paris V où ce pourcentage est de 59,26 %.

Une nouvelle étape dans la centralisation du SRH est d'ores et déjà prévue. A partir de la prochaine rentrée universitaire, la gestion du personnel de bibliothèque (une soixantaine d'agents) sera assurée par le SRH. Cette évolution, bien préparée et qui sera sans conséquences en termes de moyens humains, ne devrait pas poser de problème.

Au niveau des services centraux, le SRH n'a pas l'exclusivité des opérations liées à la GRH. Ainsi, c'est le service des études qui est chargé du suivi au niveau central des services des enseignants et le service de la recherche assure une partie des opérations de promotion des enseignants. Si ce dernier point ne pose pas problème, il peut paraître regrettable que le SRH n'aborde la question des services des enseignants que par le biais du paiement des heures complémentaires. Dans la perspective d'un développement de ses missions de prospective en GRH, il devra être amené à s'intéresser davantage à la question. La question de la collaboration du SRH et du service financier (SF) doit également être posée. De manière générale et surtout avec la mise en œuvre de la loi LRU, tout ce qui concourt à faciliter la réflexion globale en matière de GRH est bénéfique. Il convient donc de réfléchir à la meilleure organisation possible quitte à revenir sur des partages actuels de compétences.

1. 1. 1. 2. Une adaptation progressive aux besoins nouveaux à accélérer

Le SRH comprend trois bureaux de gestion des personnels, une cellule « formation, évaluation, concours », une cellule de validation des services auxiliaires et une cellule « pilotage RH, indicateurs et tableaux de bord ».

¹ La gestion de proximité est relativement limitée et ne comprend pas par exemple, la gestion des congés de maladie et des accidents de travail assurée au SRH.

Les bureaux de personnel pratiquent la gestion intégrée (gestion administrative et gestion de la paye assurées par le même gestionnaire) et sont organisés par types de populations (enseignants ou IATOS) et, en partie, par types de ressources sur lesquelles elles sont prises en charge (ressources ministérielles ou ressources propres). Depuis 2006, les agents sont affectés à des regroupements disciplinaires, chaque composante ayant ainsi son correspondant attribué. Ce système simple est apprécié par l'ensemble des utilisateurs. L'absence de spécialisation par corps rend aussi possible la prise en charge aisée des dossiers des collègues absents.

Le contour de la cellule « formation, évaluation, concours » date de 2004, année du lancement de la nouvelle procédure d'évaluation du personnel. L'esprit de la réforme conduisant à établir un lien fort entre évaluation et besoin de formation, le rattachement du dossier à la cellule formation/ concours était, en effet, logique.

La cellule de validation des services auxiliaires pour l'établissement des pensions de retraite assure l'interface avec le rectorat.

La cellule « indicateurs et tableaux de bord » a été mise en place en 2006, lorsque la responsable de la cellule de pilotage placée jusqu'alors directement auprès de la présidence a rejoint le SRH². Ce choix, très volontariste, de doter le SRH d'outils de pilotage performants, ne pourra que faciliter la prise en charge, dans le cadre nouveau de l'autonomie renforcée, de la réflexion sur les emplois. Très réactive, la responsable, qui travaille en étroite collaboration avec la DRH mais aussi avec toutes les instances parties prenantes au pilotage, fait face à des tâches et à des sollicitations trop nombreuses³. La nomination prochaine d'un IGE spécifiquement chargé de l'application HARPEGE⁴ devrait la décharger du suivi fonctionnel de ce dossier au profit d'une meilleure utilisation de ses capacités d'expertise et d'analyse.

Comme on vient de le voir, les structures et les travaux du SRH sont régulièrement adaptés aux besoins nouveaux avec le souci d'une utilisation optimale des moyens. Ainsi, la DRH envisage de faire évoluer la cellule « commissions de spécialistes » (2 ETP) au-delà de sa mise en conformité avec la réglementation nouvelle sur les recrutements d'enseignants, pour mieux prendre en compte le caractère saisonnier du travail, en l'orientant vers une activité plus globale d'aide au chef de bureau, à l'occasion du départ de l'agent de catégorie B. L'emploi récupéré pourrait cependant être plutôt utilisé pour développer le travail sur le schéma d'emplois. La réflexion sur les besoins nouveaux a, par ailleurs, conduit à la décision de mettre en place au SRH, outre le « responsable HARPEGE » déjà évoqué, un agent chargé du recrutement afin de professionnaliser l'activité et de soulager les composantes qui peinent à l'assurer. On peut se demander, néanmoins, à ce sujet, si le poste a été suffisamment profilé ou s'il n'aurait pas été judicieux de renforcer la fonction. La personne pressentie, interne à l'université, aurait pu alors travailler auprès d'un spécialiste de l'évaluation et de l'anticipation des besoins et du recrutement, recruté à l'extérieur. Il est évident que dans ce cas se poserait la question récurrente du niveau de rémunération des contractuels de haut niveau.

² Ce faisant, la réalisation du bilan social qu'elle assurait, a été rapatriée au SRH, ce qui est très positif en termes de lisibilité.

³ Comme bien des cadres de l'UPVM.

⁴ HARmonisation (pour les) PErsonnels GERés.

Tableau 1 : Décompte en ETPT des effectifs consacrés à la fonction RH au SRH de l'université

Sous-fonction RH	Effectifs RH en ETPT	Dont cat. A	Dont cat. B	Dont cat. C	Pourcentage par sous-fonction
Paye	9,13	0,64	2,51	5,98	25,75 %
Pensions	1,20		0,80	0,40	3,39 %
Gestion de proximité (gestion des temps et activités, accueil du personnel)	1,58	0,66	0,34	0,59	4,46 %
Gestion administrative (individuelle et collective)	13,44	2,40	4,61	6,44	37,91 %
GPEEC	0,90	0,80	0,10		2,54 %
Indicateurs RH	1,00	1,00			2,82 %
Formation	3,35	2,20	1,05	0,10	9,45 %
Action sociale	2,85	1,85		1,00	8,04 %
Autres	2,00			2,00	5,64 %
TOTAL	35,45	9,55	9,40	16,50	100,00 %

Source : UPVM, SRH

En dépit des évolutions mentionnées ci-dessus, l'examen du tableau 1 montre le poids des fonctions traditionnelles de RH (gestion administrative, paie, formation...) par rapport aux fonctions de pilotage (GPEEC⁵, indicateurs.). Les premières sont exercées de façon efficace et avec la préoccupation constante de l'intérêt conjugué des personnes et des structures. Les interlocuteurs rencontrés dans les composantes ont d'ailleurs reconnu la qualité de la gestion pratiquée au SRH et les seules critiques exprimées ont porté sur les insuffisances des outils de gestion. Mais, la charge que représentent actuellement les tâches de gestion et le « fonctionnement participatif » de l'université, très consommateur de temps, ne permettent pas de dégager assez de disponibilités pour la conduite du changement. Les fonctions de pilotage et de gestion prévisionnelle, bien qu'elles aient commencé à se développer, en pâtissent.

Or, le passage à des responsabilités renforcées en matière, notamment, de pilotage de la masse salariale et d'arbitrage sur les emplois, implique un élargissement des fonctions de gestion à des activités plus prospectives et davantage reliées à la préoccupation budgétaire. Le SRH doit être en mesure de mener une réflexion globale sur les ressources humaines et de proposer des plans d'évolution à moyen et plus long terme à l'équipe présidentielle. Pour cela il doit développer des capacités de prévision et d'anticipation ainsi que le travail commencé sur les indicateurs. La configuration actuelle de la cellule de pilotage (une seule personne) n'y suffira pas. Il s'agit donc pour l'université de définir un véritable projet de service formalisé pour le SRH, incluant la réflexion sur les relations et les coopérations avec les autres services centraux et en particulier le service financier, et avec les composantes, ce travail constituant un des éléments du chantier global d'organisation en vue de l'acquisition des nouvelles compétences liées à la LRU. Il s'agira ensuite de définir des profils d'emplois appropriés pour renforcer l'équipe actuelle et de rechercher les compétences adaptées en interne ou à l'extérieur. Il serait, peut-être également, judicieux de nommer un adjoint à la DRH, soit avec un profil gestionnaire pour permettre à celle-ci de se consacrer davantage au pilotage, soit au contraire plus axé sur les questions prospectives.

⁵ Gestion Prévisionnelle des Effectifs, Emplois et Compétences.

I. 1. 1. 3. Les modalités d'intégration de la GRH de l'IUFM : une question qui doit être réglée rapidement

La GRH de l'IUFM constitue un sujet à part entière qui mérite une analyse spécifique et qui appelle une prise en charge au-delà des problèmes pratiques de fonctionnement, concernant en particulier les applications de gestion, qu'il convient de régler au plus tôt quels que soient les choix d'organisation retenus pour la gestion du personnel de l'IUFM.

En matière d'organisation de la GRH de l'IUFM, la question du partage des responsabilités et des tâches se pose à un triple niveau : entre le SRH de l'UPVM et celui de l'IUFM d'une part, entre le service central de RH de l'IUFM et les sites départementaux des anciennes écoles normales d'instituteurs (ENI) d'autre part, et enfin, à l'intérieur des structures de gestion qui ne pratiquent pas actuellement la gestion intégrée. De plus, à côté de ce sujet organisationnel (mais également politique), la question des principes retenus pour la GRH doit aussi être réglée faute de quoi les différences constatées entre l'IUFM et les autres composantes en matière de régime indemnitaire, de RTT, de promotions... poseront de réels problèmes. Enfin, la question de l'efficacité des services de GRH de l'IUFM, qui sera abordée plus loin, ne peut être éludée.

L'IUFM est juridiquement intégré à l'UPVM depuis un an. L'université a fait le choix raisonnable de ne pas brusquer les personnes. Pour éviter un « choc des cultures » il valait mieux que « chacun fasse à son rythme et selon son histoire » a, très justement, indiqué un des interlocuteurs de la mission. Mais, pris par les multiples tâches à assurer et les importants travaux et réflexions menés au cours de cette année, les responsables administratifs et politiques, tout en étant parfaitement conscients de l'importance de la question, n'ont pas pu, jusqu'à présent, mener à son terme la réorganisation de la GRH du personnel de l'IUFM, qui s'impose. La réflexion a, certes, commencé et la secrétaire générale et la DRH ont, notamment, évoqué des pistes d'évolution avec les responsables de l'IUFM. Mais elles ne sont pas formalisées.

Il est temps désormais pour l'université de s'attaquer à l'étude des différentes hypothèses concernant l'organisation (maintien en l'état, centralisation au niveau du service central de l'IUFM, centralisation partielle ou totale au SRH), le calendrier d'évolution et les locaux pour héberger les gestionnaires. Vu la complexité du sujet, que les premières réunions déjà organisées ont permis de cerner, son caractère sensible et la multiplicité des questions à traiter et des enjeux, il paraît souhaitable qu'un binôme politique et administratif soit formellement chargé de ce dossier. La présidente pourrait demander à la secrétaire générale, en liaison avec la DRH, et au directeur de l'IUFM de lui présenter des propositions et un calendrier d'évolution.

I. 1. 2. Des moyens humains à renforcer dans une optique de pilotage

I. 1. 2. 1. Un décalage quantitatif et qualitatif entre les différentes structures responsables de GRH

La gestion des ressources humaines occupe 70 ETP dans l'ensemble des services concernés de l'UPVM. Près de la moitié sont des agents de catégorie C et les agents de catégorie A en représentent le quart.

Tableau 2 : Ensemble des effectifs GRH en ETP

Service	Effectifs RH en ETP	Dont cat. A	Dont cat. B	Dont cat. C
SRH, Service commun d'action sociale et culturelle et assistante sociale	35,45	9,55	9,4	16,5
IUFM	16,5	3,55	3,8	9,15
Composantes hors IUFM	17,51	4,2	5,61	7,7
TOTAL	69,46	17,3	18,81	33,35

Source : UPVM, SRH

Il ressort de la répartition des agents entre le SRH, les services de GRH de l'IUFM et les autres composantes, telle qu'elle apparaît sur le tableau ci-dessus, que le nombre d'agents qui se consacrent à la GRH dans les composantes est plus important que ce à quoi on aurait pu s'attendre puisqu'il représente quasiment la moitié de l'effectif de GRH. Hors IUFM, les deux tiers d'agents dédiés à la GRH sont au SRH, pour un tiers dans les composantes. Dans les faits l'implication des composantes hors IUFM a été un peu surestimée dans la mesure, notamment, où une partie du temps de travail des responsables administratifs a été comptabilisée, à leur demande, en GRH alors que, par convention, dans la comptabilisation des fonctions Silland, leur intervention est entièrement comptabilisée en fonction administrative.

Tableau 3 : Composition des effectifs du SRH de l'université (en ETP)

	Effectifs en ETP	Dont cat. A	Dont cat. B	Dont cat. C	Effectifs en ETP	Dont ASU	Dont ITRF	contractuels
Direction	2,9	1	0,9	1	2,9	0,9	2	0
Service enseignants	9,7	2	4,9	2,8	9,7	5,7	3	1
Service IATOSS	6,7	1	0,8	4,9	6,7	1,7	3	2
Service rémunération sur budget établissement	6,4		1	5,4	6,4	2,4	2	2
Service formation	3	2	1		3	1	2	0
Services des pensions	1,2		0,8	0,4	1,2	0,4		0,8
Indicateurs RH	1	1			1		1	0
Accident du travail et chômage	0,8	0,8			0,8		0,8	0
Action sociale	2,75	1,75		1	2,75	1	1,75	
Autres	1			1	1		1	0
TOTAL	35,45	9,55	9,4	16,5	35,45	13,1	16,55	5,8

Source : UPVM, SRH

Trois points méritent d'être relevés dans le tableau ci-dessus concernant les effectifs du SRH. Le premier est l'importance numérique des agents de catégorie A (27 % à l'UPVM contre 17 % à Paris VI et 11 % à Paris V), qui témoigne de la priorité accordée par l'université à la GRH. Le second est le poids des ITRF plus nombreux ici que les personnels de l'ASU, ce qui est relativement inhabituel dans les tâches de gestion. Inversement, et c'est le troisième point, le nombre d'agents contractuels est relativement faible par rapport à ce que l'on aurait pu s'attendre à trouver dans une université sous-dotée. Cette particularité peut s'expliquer par l'action très volontariste de la DRH en faveur de l'accès à la titularisation des contractuels par la réussite aux concours ITRF.

Tableau 4 : Effectifs assurant la gestion des ressources humaines dans les composantes

Composantes	Effectifs en ETP	Dont cat. A	Dont cat. B	Dont cat. C
UFR de Médecine	3,1	0,7	0,8	1,6
UFR de Lettres	1,15	0,15		1
UFR AEI IPAG	1,1		1,1	
UFR de Sciences éco	1,9	0,7	0,2	1
IUT Créteil- Vitry	3,2	1,2	0,8	1,2
UFR de Sciences	1,4	0,4	1	
UFR SESS STAPS	1,6	0,45	0,15	1
IUT Sénart- Fontainebleau	2,75	0,25	1,5	1
Institut d'urbanisme	0,46	0,35	0,06	0,05
Service commun de documentation	0,85	0	0	0,85
<i>Sous-total hors IUFM</i>	17,51	4,2	5,61	7,7
% hors IUFM	100,00 %	23,99 %	32,04 %	43,97 %
IUFM	16,5	3,55	3,8	9,15
TOTAL AVEC IUFM	34	7,75	9,41	16,85
En % avec IUFM	100,00 %	22,8 %	27,7 %	495 %

Source : UPVM, SRH

Le tableau ci-dessus permet de constater les différences d'effectifs affectés à la GRH dans les composantes. Hors IUFM, on distingue les composantes de droit commun où l'effectif en GRH est plus faible, des composantes dérogatoires où il est plus fort soit parce que la composante gère certains personnels (les hospitalo-universitaires dans l'UFR de médecine) soit que, sans les gérer complètement, elle assure une partie des opérations de gestion (les IUT sont ainsi notamment chargés du recrutement du personnel du second degré). On voit également, à partir du pourcentage relativement élevé d'agents de catégorie A, l'importance que les composantes, comme la direction de l'université, accordent à la fonction de GRH. Les échanges avec les directeurs de composantes rencontrés ont, en effet, montré l'intérêt qu'ils manifestent pour le pilotage de leurs moyens humains et leur souci de pouvoir s'appuyer sur des collaborateurs de niveau élevé.

La situation de l'IUFM mérite un commentaire spécifique, non pas en la comparant à celles des autres composantes, dans la mesure où celui-ci et celles là n'assument pas les mêmes responsabilités en matière de GRH, mais en la mettant en regard avec celle du SRH. Les deux entités remplissent, en effet, globalement les mêmes fonctions (gestion individuelle et paye) si ce n'est que le SRH de l'université est seul à assumer la gestion administrative collective et l'interface avec le rectorat.

Tableau 5 : Répartition des ETP consacrés à la fonction RH à l'IUFM par site

Service	Effectifs RH en ETP	Dont cat. A	Dont cat. B	Dont cat. C
DRH (Siège et SSD)	7,7	1,8	1,3	4,6
SD 94	0,4		0,1	0,3
SD 77	2	0,3	0,7	1
SD 93	3,15	0,55	1,7	0,9
SSTP Saint-Denis	3,25	0,9	0	2,35
Total	16,5	3,55	3,8	9,15

Source : UPVM, IUFM

Tableau 6 : Répartition des ETP consacrés à la fonction RH à l'IUFM par fonction

Sous-fonction RH	Effectifs RH en ETP	Dont cat. A	Dont cat. B	Dont cat. C	Ratio
Paye	4,69	0,05	1,1	3,54	28,42 %
Pensions	1,62	0,12	0,5	1	9,82 %
Gestion de proximité	3,35	1	1,05	1,3	20,30 %
Gestion administrative (individuelle et collective)	3,79	0,23	1,05	2,51	22,97 %
GPEEC	1,2	1,2			7,27 %
Formation	1	0,9	0,1		6,06 %
Action sociale	0,85	0,05		0,8	5,15 %
TOTAL	16,5	3,55	3,8	9,15	100,00 %

Source : UPVM, IUFM

L'analyse des tableaux 5 et 6, leur comparaison avec le tableau 1 et la mise en regard des nombres de gestionnaires des deux entités avec les nombres de personnes qu'elles gèrent, conduisent aux remarques suivantes :

- le nombre de gestionnaires de GRH par agents gérés est plus élevé à l'IUFM que dans le reste de l'université. Les 16,5 ETP assurant la GRH à l'IUFM gèrent 525 personnes⁶ (366 enseignants et 159 BIATOS) alors que les 53 ETP du SRH et des composantes gèrent 2217 agents : (1431 enseignants et jeunes chercheurs et 786 BIATOS permanents), soit un gestionnaire pour 31 personnes gérées à l'IUFM contre un gestionnaire pour 42 agents gérés⁷ dans le reste de l'université.
- Le pourcentage d'agents de catégorie A est moins élevé à l'IUFM (21 % contre 27 %), le rapport étant inverse pour la catégorie C (55,5 % contre 46,5 %),

⁶ Il s'agit bien de personnes et non d'ETP.

⁷ On pourrait ajouter que les fonctions assurées au SRH sont plus étendues qu'à l'IUFM puisqu'il est seul responsable de la gestion collective, que le SRH gère un nombre de vacataires proportionnellement plus élevé etc.

Au-delà de ces données, il a paru intéressant à la mission de chercher à comparer l'efficacité des deux structures. Si ces analyses s'avèrent difficiles en raison des différences d'organisation, il a semblé possible de tenter la comparaison sur la fonction paye. Une mise en regard des ETP consacrés à l'activité paye au SRH et à l'IUFM, à partir des données transmises par chacune des deux structures, et des nombres moyens mensuels de pré-liquidations et de liquidations, conduit aux résultats suivants, sachant :

- qu'au SRH 8,73 ETP font la pré-liquidation de la paye sur GIRAFE et de la liquidation sur ASTRE : 2,89 ETP au bureau du personnel enseignant, 1,34 ETP au bureau du personnel IATOSS et 4,5 ETP au bureau du personnel rémunéré sur ressources propres.
- qu'à l'IUFM, 4,69 ETP font de même.

A partir des éléments du tableau 10, on constate ainsi qu'en moyennes mensuelles :

- les 8,73 ETP du SRH font 480 pré-liquidations sur GIRAFE et 1000 liquidations (paies complètes) sur ASTRE,
- les 4,69 ETP de l'IUFM font 150 pré-liquidations sur GIRAFE et 89,5 (88+1,5) liquidations sur ASTRE.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes.

Ces éléments qui mettent en relief les écarts entre le SRH et les services de RH de l'IUFM, ne font que renforcer la conviction qu'il est nécessaire de mener une analyse sur le fonctionnement de la GRH de l'IUFM, en particulier sur les sites des ex-ENI⁸. Il est probable qu'elle débouchera sur des propositions de réorganisation dans une perspective de rationalisation.

I. 1. 2. 2. Une mobilité à surveiller

Le tableau 7 montre une mobilité importante qui permet au SRH de bénéficier à la fois de l'expérience d'agents anciens dans la structure et de l'apport du sang neuf de nouveaux venus. Avec près d'un tiers d'agents ayant moins d'un an d'ancienneté, le SRH a néanmoins atteint un niveau qu'il conviendrait de ne pas dépasser, une rotation trop rapide des agents entraînant une perte dommageable de compétences dans les domaines de la réglementation et des applications de gestion, qui requièrent un temps suffisant d'assimilation. De plus, si la situation du marché de l'emploi facilite l'arrivée de jeunes diplômés rapidement opérationnels techniquement, le décalage grade/diplôme peut aussi poser problème et provoquer une accélération du taux de rotation. La politique de promotion par concours menée par la DRH (voir la partie II.3) est à cet égard un facteur de stabilité très utile. Cependant, l'université est confrontée, de plus en plus, à un problème d'attractivité en raison de la faiblesse des niveaux de rémunération offerts aux contractuels. Ce problème touche plusieurs services de l'université (voir II.2.1.) mais il peut fragiliser plus fortement les services de GRH à un moment où ils doivent assumer de nouvelles tâches.

⁸ Les modifications importantes, après coup, des données concernant l'effectif d'agents dédiés à la GRH, transmises dans un premier temps à la mission d'audit, semblent témoigner de difficultés de communication et de coordination entre la DRH de l'IUFM et les sites des ex-ENI.

Tableau 7 : ancienneté des agents du service central 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
Nombre d'agents	11	5	13	7

Source : UPVM, SRH

La mobilité interne est au contraire un élément très positif. C'est le cas, notamment du mouvement tournant des chefs de bureau du SRH et de certains de leurs adjoints, qui se met actuellement en place. Il en est de même avec les mouvements qui font passer des agents du SRH dans les services administratifs des composantes et vice versa, facilitant ainsi la collaboration des structures et l'homogénéité des pratiques.

Les prises de poste sont facilitées par le souci d'information préalable des postulants, notamment par les fiches de poste qui sont extrêmement détaillées. A leur arrivée, les agents reçoivent également des formations sur l'organisation de l'université pour ceux qui viennent de l'extérieur, sur l'outil HARPEGE et, en tant que de besoin, sur ASTRE ou GIRAFE. Des « piqûres de rappel » leur sont ensuite proposées ultérieurement. Cependant, en raison du taux de rotation important que connaît le SRH ces derniers temps la réalisation de fiches de procédures et de réglementation, pour les nouveaux, serait très utile.

I. 1. 3. Les insuffisances des outils de gestion et de pilotage des RH

La question des applications informatiques utilisées en GRH est particulièrement importante à l'UPVM, dans la mesure où l'université, au-delà de son besoin de logiciels performants pour assurer les opérations classiques de gestion RH, doit se doter des outils adéquats pour assurer un véritable pilotage, comme elle ambitionne de le faire.

Ce besoin concerne les services centraux mais également les services administratifs des composantes. Il est d'ailleurs remarquable que l'intérêt pour le pilotage et les outils qui le rendent possible, soit exprimé à la fois par les responsables politiques et administratifs au niveau central et par plusieurs directeurs et responsables administratifs de composantes. Cet état d'esprit est certainement un atout pour l'accès à des responsabilités élargies. Il reste à l'université à se donner les moyens de disposer des outils qui lui sont nécessaires.

I. 1. 3. 1. La généralisation à la DRH des applications nationales

L'université a peu à peu abandonné les produits maison de gestion RH, qu'elle a longtemps utilisés, pour adopter les applications que l'on retrouve dans un grand nombre d'universités.

Tableau 8 : Principales applications 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	Tous les personnels enseignants et BATOSS rémunérés sur le budget de l'Etat et sur le budget de l'établissement	SRH, IUFM, UFR de médecine pour les personnels hospitalo-universitaires, Service commun de documentation pour les personnels de bibliothèque		
GIRAFE	Pré-liquidation de la paie sur budget Etat	Personnels rémunérés sur le budget de l'Etat, fonctionnaires sur postes Etat et contractuels sur postes Etat vacants de titulaires	SRH, IUFM, Service commun de documentation pour les personnels de bibliothèque	HARPEGE	
ASTRE	Pré-liquidation et liquidation de la paie sur budget Etablissement	Personnels rémunérés sur Budget Etat pour certaines primes, pour les heures complémentaires et Personnels rémunérés sur le budget établissement : heures complémentaires des vacataires extérieurs, Contractuels indiciaires BIATOSS, contractuels horaires, personnels sur emplois gagés, enseignants sur crédits de l'Etat ex 3196 soit Moniteurs, lecteurs, Maîtres de langues et ATER	SRH, IUFM	HARPEGE et GEISHA	HARPEGE/ASTRE (interface livrée par l'AMUE, implantation en cours)
GEISHA	Gestion des services statutaires et des heures complémentaires des enseignants permanents et des vacataires	Enseignants permanents de Paris 12 et vacataires extérieurs	Composantes SRH et Service des Etudes		Avec ASTRE via HARPEGE puisque HARPEGE est interfacée avec GEISHA (projet à l'étude)
LAGAF	Gestion de la formation continue des personnels	Tous les personnels enseignants et BIATOSS, les chercheurs et ITA hébergés	SRH	HARPEGE	HARPEGE/LAGAF (production locale par le CRI en cours)

Source : UPVM, DRH

Le logiciel HARPEGE, utilisé depuis 1998 pour assurer la gestion du personnel et le suivi de carrière, est déployé uniquement dans les structures chargées de la gestion administrative, c'est-à-dire au SRH, à l'UFR de médecine, au SCD et, depuis son intégration, à l'IUFM⁹.

Le logiciel GEISHA¹⁰ a été introduit en janvier 2006 pour remplacer un logiciel interne devenu obsolète au moment du passage à la LOLF et qui n'assurait que le paiement des heures complémentaires (HC), la transmission du suivi des services se faisant par fiches papier. Mis en place dans l'urgence et prioritairement pour régler le problème des retards de paiement des heures complémentaires avant qu'il ne prenne des proportions embarrassantes, GEISHA est aujourd'hui complètement opérationnel dans son volet paiement des heures complémentaires et de façon hétérogène dans son volet suivi des services. Certaines composantes l'utilisent à cette fin, d'autres ne le font pas, soit qu'elles ne savent pas bien le faire, d'autant que les formations à l'outil faites lors du déploiement ont concerné surtout le volet paye des HC, soit qu'elles préfèrent utiliser des outils qu'elles considèrent plus performants.

⁹ En fait, le déploiement d'HARPEGE à l'IUFM est seulement en cours de réalisation avec bien des difficultés.

¹⁰ Gestion des Enseignements Informatisée et Suivi des Heures Assurées.

Les deux applications de paye, GIRAFE pour la pré-liquidation de la paye sur budget Etat et ASTRE pour la liquidation de la paye sur budget propre, ont été mises en place en 2004. L'installation de GIRAFE a été facilitée par la désignation au niveau du SRH d'un gestionnaire personne ressource pour la saisie, et de correspondants dans les bureaux de gestion. L'application a été introduite à l'IUFM suite à son intégration à l'université. L'application ASTRE, d'abord utilisée par les seuls gestionnaires du bureau des personnels rémunérés sur ressources propres, a été ensuite adoptée sans problème par le bureau des personnels enseignants quand il a été décidé d'y maintenir la gestion intégrée des agents de l'ex chapitre 31/96 passés sur budget de l'université donc sur ASTRE. Elle vient également d'être déployée à l'IUFM.

Le logiciel ADE de gestion des emplois du temps et des locaux (qui permet en conséquence de contrôler la réalisation des services des enseignants) devrait être prochainement installé.

A côté de ces applications plus ou moins nationales, les services centraux et les composantes utilisent de nombreuses applications produites en interne. On signalera, notamment, la création avec le centre de ressources informatiques (CRI), d'un outil interfacé avec HARPEGE d'exploitation des entretiens d'évaluation qui fournira une cartographie des fonctions et des compétences dans une optique de pilotage et les applications variées mises en place dans les composantes pour suivre les services et penser les évolutions.

I. 1. 3. 2. La nécessité d'un travail de réflexion approfondi sur les applications de GRH

A des degrés divers, le fonctionnement des outils de GRH n'est pas satisfaisant. Il fait d'ailleurs l'objet de nombreuses critiques, en particulier dans les composantes. Les responsables administratifs, notamment au SRH, en sont bien conscients et ils ont commencé à enclencher des évolutions positives. Les moyens mis en œuvre ne semblent pas, cependant, suffisants.

On ne s'attardera pas sur l'absence d'interfaçage des applications, problème récurrent que l'UPVM partage avec d'autres universités et sur lequel ses marges d'intervention en solo sont certainement limitées. On ne peut que s'étonner, cependant, de l'absence de réaction coordonnée des utilisateurs et surtout de leur tutelle. Car enfin, surtout quand les moyens humains sont limités, il y a mieux à faire pour les agents que ressaisir les données d' HARPEGE dans GIRAFE et ASTRE et de GEISHA dans ASTRE.

Concernant HARPEGE, le premier problème tient au manque d'exhaustivité de la base en continu. Celle-ci a vocation à répertorier tout le personnel en fonction à l'université y compris le personnel hébergé, à l'exception de certains vacataires horaires du type surveillants d'examens. En fait, le personnel hébergé –notamment les chercheurs- n'est complètement appréhendé qu'au moment des élections lorsque les listes sont, par nécessité, remises à jour. En outre, au moment où s'est déroulée la mission le personnel de l'IUFM n'était pas encore totalement intégré à HARPEGE.

La définition d'un plan de contrôle systématique pour vérifier l'exactitude des données serait aussi nécessaire. Actuellement, c'est à l'occasion des opérations collectives de RH (élections, promotions) que peuvent être faites des mises à jour. De plus, si la quasi-totalité des fonctionnalités sont utilisées, la complétude des données n'est pas assurée dans la mesure où le système n'est pas bloquant.

Mais c'est surtout le déploiement d'HARPEGE dans toutes les composantes qui apparaît prioritaire. Dès lors qu'elles ne participent pas à la gestion, celles-ci n'ont pas accès à HARPEGE y compris en consultation. Elles sont amenées, en conséquence, lorsqu'elles souhaitent « suivre » leur personnel, soit à mettre en place des applications internes ou des tableaux excel, soit à se constituer des dossiers papier, d'où des pertes de temps en saisies multiples au niveau de l'université. Ainsi, le changement d'adresse signalé par un enseignant au responsable administratif de sa composante, est saisi dans la base de la composante puis signalé sous forme papier au SRH où il est saisi à nouveau dans HARPEGE.

Face à la grogne montante des services administratifs des composantes, qui réclament depuis plusieurs années l'accès, au moins en consultation, à HARPEGE, la DRH a décidé d'expérimenter son déploiement dans quelques composantes. Elle y voit aussi la possibilité de gagner en productivité en s'appuyant sur ces composantes pour rentrer dans la base les informations de proximité qu'elles sont les seules à détenir. Cette décision est très pertinente et doit être considérée comme une priorité. On ne peut que regretter que pris par leurs obligations et le manque de personnel, le SRH et le CRI aient dû en retarder ainsi la mise en œuvre.

Le déploiement d'HARPEGE, surtout s'il va jusqu'à la saisie de données, va nécessiter un important travail de préparation de fiches de procédure, de définition de procédés de contrôle ainsi que de formation et de suivi de proximité des agents, tout cela à la charge du SRH et notamment de l'IGE bientôt recruté, du CRI et de l'AMUE. Les problèmes que connaît actuellement l'IUFM pour passer à la saisie sur HARPEGE montrent, en effet, que les transitions sont souvent difficiles et que le besoin d'encadrement est très fort.

Le fonctionnement de GEISHA pose aussi bien des problèmes. En fait, sa mise en place pour le paiement des heures complémentaires est appréciée par les uns et les autres. Inversement, l'utilisation de l'application pour le suivi des services des enseignants est loin de faire l'unanimité. Si une composante a défendu le système, plusieurs autres ont émis de vives critiques à son encontre, en insistant sur l'inadaptation de l'application à leurs besoins propres de suivi des services pour le contrôle et le pilotage. Ces critiques portent notamment sur une reprise trop restrictive des informations d'Apogée (version d'étape et non unité d'enseignement) et sur l'impossibilité de suivre les services au niveau de l'unité d'enseignement et de distinguer les différents types d'intervenants qui accomplissent des heures complémentaires et des vacations. Plusieurs composantes qui veulent connaître et analyser les coûts de leurs structures d'enseignement, dans un souci d'utilisation optimale de leurs moyens, doublent GEISHA d'applications propres ou de tableaux excel. C'est le cas, notamment, à l'IUT de Créteil/Vitry, à l'UFR de médecine et à l'UFR de sciences où une personne fait à l'année et à plein temps un travail très astreignant de saisie des services dans chaque unité d'enseignement.

Une réflexion coordonnée sur la construction du SIRH de l'université, considérée désormais comme une priorité, se met actuellement en place¹¹. Dans le même temps, la DRH recrute un responsable pour développer l'utilisation d'HARPEGE. A un niveau intermédiaire, une analyse approfondie des problèmes posés par les applications de GRH existantes, et des attentes des uns et des autres, paraît indispensable. Celle-ci devrait s'appuyer sur les réflexions d'un comité d'utilisateurs des différents outils de GRH. La responsabilité du travail d'analyse et de l'animation du comité pourrait être confiée, soit au responsable HARPEGE qui est sur le point de rejoindre le SRH, en fonction de son profil et de son expérience antérieure, soit à la responsable de la cellule sur les indicateurs et le pilotage, qui connaît bien la situation, soit aux deux selon un partage des responsabilités à définir. Dans les deux cas, un appui extérieur devrait être envisagé.

¹¹ On peut se demander si la réflexion sur le SIRH et les applications de gestion doit être limitée au seul cadre de l'UPVM ou prendre en compte le champ plus large du PRES.

1. 1. 4. Un portage politique fort et une animation dynamique

Les questions de GRH constituent un élément fort des réflexions menées récemment à l'UPVM tant sur le bilan diagnostic de la politique et des réalisations antérieures de l'université que sur la définition des axes stratégiques et opérationnels de son contrat 2009/2012. Celui-ci place la politique de GRH au cœur des enjeux et des projets.

Une des conséquences est que la GRH n'est pas l'affaire de la seule administration. Elle concerne aussi les responsables politiques qui s'impliquent fortement sur les questions de GRH au niveau central et dans les composantes. C'est le cas dans ces périodes de mobilisation autour du projet fédérateur et structurant que constitue le contrat mais c'est aussi le cas dans la vie quotidienne de l'université. La présidente et la vice-présidente du conseil d'administration de l'université ainsi que les directeurs de composantes s'intéressent fortement au fonctionnement de la GRH et impulsent ses évolutions. Par réciprocité, les administratifs sont associés aux questions plus directement politiques du domaine RH. Cette interpénétration est très motivante pour l'encadrement administratif.

La culture participative de l'université et l'attachement au fonctionnement démocratique de la gouvernance conduisent également à une animation importante de la politique des RH. Celle-ci s'appuie, au sein des services centraux, sur un système de réunions régulières qui facilitent la communication et favorisent le débat :

- réunion mensuelle autour de la DRH des chefs de bureaux et des responsables des autres structures du SRH,
- réunion hebdomadaire de la secrétaire générale (SG) et de la DRH,
- participation de la DRH à la réunion hebdomadaire de la SG, de ses adjoints et de l'ensemble des chefs de service,
- participation de la DRH à la réunion hebdomadaire de la présidente, de la vice-présidente du conseil d'administration (VPCA) et de la SG.

Par ailleurs, en contrepartie de la centralisation de la GRH dans le cadre d'une politique d'établissement, un système formalisé d'association des composantes au pilotage politique et administratif de la GRH, a été organisé. Il repose sur :

- des réunions mensuelles de la présidente, de ses vice-présidents *et de la secrétaire générale* avec les directeurs de composantes,
- des réunions de la Commission transversale, une instance originale ad hoc, émanation des trois conseils, qui se réunit pour préparer les propositions soumises au conseil d'administration,
- la réunion annuelle entre les responsables politiques et administratifs de l'université (présidente, vice-présidente, secrétaire générale, DRH) et le directeur de chacune des composantes accompagné de ses chefs de service pour un tour d'horizon sur toutes les questions RH et en particulier la définition des emplois,
- des réunions bisannuelles de la DRH accompagnée de quelques collaborateurs, avec chacun des responsables administratifs et souvent avec le directeur de la composante. Ces réunions, sur des dossiers importants de GRH (créations d'emplois, promotions...), sont très appréciées des composantes qui demandent d'ailleurs des échanges institutionnels encore plus fréquents.

Des échanges informels en continu, l'envoi de circulaires, notes diverses et méls complètent cette démarche de transparence et de collégialité qui a pour inconvénient d'être extrêmement chronophage.

I. 2. Une solide expérience dans la fonction paye

Au-delà de l'activité de pré-liquidation de la paye sur budget Etat, qui fonctionne bien, le SRH a acquis une solide expérience dans la production de la paye. En effet, l'université, qui combine le désavantage d'une sous-dotation ministérielle en emplois et l'avantage de disposer de ressources propres conséquentes lui permettant de rémunérer du personnel supplémentaire, a développé une fonction paye importante en particulier au sein d'un bureau spécialisé du SRH. La DRH envisage cependant de recourir à la solution de la paye à façon après le transfert de la masse salariale de l'ensemble du personnel. Ce choix prudent paraît pertinent au moins tant que la question de l'organisation de la fonction paye à l'IUFM n'aura pas été réglée.

I. 2. 1. Une activité de paye importante

Au 1/11/ 2007 l'université assurait sur GIRAFE la pré-liquidation de la paye sur budget Etat (traitement principal et primes statutaires) de 1776 personnes ; le service équivalent de l'IUFM (au 1/03/2007) faisait de même pour 525 personnes.

Le nombre de personnes payées sur Astre est encore plus élevé, la sous-dotation de l'établissement en personnel et l'importance du secteur disciplinaire tertiaire expliquant le recours important aux contractuels et aux vacataires professionnels, payés sur budget propre.

Tableau 9 : Répartition budget Etat / budget établissement avec et sans IUFM

Hors IUFM	Budget de l'Etat	%	Budget établissement	%	TOTAL
Nombre d'ETP ou ETPT	1698,3	82,13 %	369,4	17,87 %	2067,7
Montant (hors primes et indemnités sur budget établissement)	97 469 185	91,76 %	8 756 232,00	8,24 %	106 225 417

Avec IUFM	Budget de l'Etat	%	Budget établissement	%	TOTAL
Nombre d'ETP ou ETPT	2208,8	85,64 %	370,4	14,36 %	2579,2
Montant (hors primes et indemnités sur budget établissement)	126 948 105	93,52 %	8 789 124,00	6,48 %	135 737 229

ETPT 2007 pour budget établissement : contractuels permanents et personnels sur emplois gagés, ETP au 1/3/2007 pour budget Etat
Source : UPVM, SRH

Avant l'intégration de l'IUFM, le pourcentage d'ETP sur budget propre était de 17,9 %, à comparer aux 11 % de Strasbourg I et aux 5 % de Paris V. L'arrivée de l'IUFM, où le personnel sur budget propre est très peu nombreux, notamment en raison d'une meilleure dotation, a fait baisser à 14,4 % ce ratio. Celui-ci ne rend, d'ailleurs, compte qu'imparfaitement du poids de la paye sur ASTRE qui, soit pour le traitement principal, soit pour d'autres catégories de rémunérations (heures complémentaires, vacances, indemnités...), concerne plus de 4000 personnes.

Sont ainsi payées sur ASTRE au SRH :

- les rémunérations principales des contractuels permanents BIATOS (164),
- les rémunérations principales des contractuels enseignants, principalement de l'ex chapitre 31/96 (200),

- les rémunérations correspondant aux emplois étudiants¹²,
- les vacances des intervenants extérieurs de statut enseignant (546) ou non enseignant (1640),
- les heures complémentaires des enseignants de l'université,
- les primes de responsabilité pédagogiques (PRP) et les primes de charges administratives (PCA) des enseignants de l'université (274),
- les primes relevant du régime indemnitaire d'établissement des BIATOS (642),
- les rémunérations des surveillants d'examen.

On voit là que les opérations de paye sur ASTRE sont très nombreuses et qu'elles concernent la presque totalité des personnes intervenant à l'université. Seuls les enseignants titulaires n'assurant pas d'heures supplémentaires et ne percevant ni PRP, ni PCA ne doivent pas figurer sur les fichiers ASTRE. Le tableau 10 (cf. infra) montre qu'en 2007 le nombre moyen mensuel de paies préparées était de 1000,5 alors que le nombre moyen mensuel de paies pré-liquidées était de 630¹³.

1. 2. 2. Un fonctionnement efficace qui peut encore gagner en productivité

1. 2. 2. 1. Une organisation plus aboutie au SRH qu'à l'IUFM

Au SRH, la pré-liquidation sur GIRAFE est effectuée par le bureau des personnels enseignants et le bureau des personnels IATOSS. Les deux bureaux pratiquent, comme on l'a vu, la gestion intégrée. S'ils font également un peu de liquidation sur ASTRE (voir ci-dessous), la pré-liquidation sur GIRAFE constitue leur activité essentielle pour ce qui concerne la partie paye de leur activité.

Le bureau des personnels enseignants comporte 9,7 ETP qui assurent des activités de gestion administrative, de paye ainsi que pour deux ETP la gestion des commissions de spécialistes. La pré-liquidation de la paye ainsi que la paye sur ASTRE des contractuels de l'ex chapitre 31/96 occupe 2,89 ETP. Au bureau des personnels IATOSS qui comprend 6,7 ETP la partie pré liquidation occupe 1,34 ETP. Sachant que ces 4,23 ETP pré-liquident ou liquident la paye de 1776 personnes payées sur budget Etat et 230 personnes contractuelles permanentes sur budget propre, on arrive à un ratio global de 1 ETP pour 475 agents payés (hors heures complémentaires).

La liquidation sur ASTRE est réalisée pour l'essentiel au bureau des personnels rémunérés sur ressources propres. Ce bureau assure toutes les payes sur ASTRE à l'exception :

- des payes relatives à la rémunération principale des contractuels de l'ex chapitre 31/96 et des enseignants sur emploi gagé (2), et au paiement des PRP et PCA, qui sont assurées par le bureau des enseignants,
- des payes liées à la rémunération principale des IATOSS sur emploi gagé (37)¹⁴, qui sont faites par le bureau des IATOSS.

Les agents de ce bureau (6,40 ETP), qui n'effectuent quasiment pas de gestion administrative, sont occupés à 70 % par la fonction paye puisque 4,5ETP font de la liquidation)

¹² L'emploi d'étudiants fait l'objet d'une politique volontariste de l'université.

¹³ L'écart a augmenté en 2008 puisque les 88 liquidations d'heures complémentaires de l'IUFM sont désormais payées sur ASTRE.

¹⁴ Le calcul global de la paye des BIATOSS sur emploi gagé, et l'exploitation de la paye, se font, par contre au bureau des personnels rémunérés sur ressources propres.

La situation est différente à l'IUFM. D'une part, les agents ne pratiquent pas la gestion intégrée et les opérations sont partagées entre les sites des ex ENI qui assurent la préparation et le siège où est faite la saisie. D'autre part, ils font surtout de la pré-liquidation. En effet, l'IUFM qui compte peu de contractuels sur budget propre a une activité restreinte sur l'application ASTRE qu'il n'utilise d'ailleurs que depuis son intégration. Depuis le 1^{er} janvier 2008, la DRH de l'IUFM assure ainsi essentiellement sur ASTRE le paiement des heures supplémentaires et des PRP et PCA, payées sur budget propre. Auparavant, c'est le service financier de l'IUFM qui les pré-liquidait et en confiait la paye à façon à la TG de Créteil puis de Bobigny.

Tableau 10 : Opérations de pré-liquidation et de paye

Nombre moyen mensuel de pré-liquidations (logiciel GIRAFE pour personnel sur budget Etat et également sur budget établissement pour l'IUFM en paie à façon : heures complémentaires et primes)		Population gérée sur Girafe	Ratio pré- liquidations par rapport à la population gérée sur Girafe	Nombre moyen de mouvements mensuels	Ratio mouvements par rapport à la population gérée sur Girafe
à Paris 12 hors IUFM	480	1776	27,03 %	807	45,44 %
à l'IUFM sur Budget Etat	150	525	28,57 %	270	51,43 %
à l'IUFM sur Budget établissement	88				
TOTAL pré-liquidations	630				
Nombre moyen mensuel de paies (logiciel ASTRE et CIEL PAIE personnel sur budget établissement)					
à Paris 12 (avec logiciel ASTRE) hors IUFM	1000				
à l'IUFM (avec logiciel CIEL PAIE)	1,5				
TOTAL PAIES COMPLETES	1001,5				

Source : UPVM, SRH

I. 2. 2. 2. Des marges d'amélioration

La production de la paye ne semble pas poser de problème.

En matière de pré-liquidation, si le « service liaison rémunérations » de la TG de Bobigny, n'est pas en mesure de donner des éléments chiffrés sur les taux de rejets, sa responsable a indiqué qu'ils étaient très faibles¹⁵. Elle estime que le travail de pré-liquidation est de qualité. La réceptivité des agents de l'UPVM, aux suggestions d'amélioration, est par ailleurs appréciée à la TG. Leur bonne connaissance de la réglementation statutaire et indemnitaire a été également soulignée.

En matière de liquidation la mission n'a pas entendu de critiques sauf, dans une composante, sur le retard de paiement d'heures complémentaires au moment de la bascule sur GEISHA.

¹⁵ La DRH estime que la TG ne procède qu'à 3 rejets par mois, dus principalement à l'absence de pièces justificatives. La TG a, pour sa part, évoqué quelques erreurs de codage.

Ces bons résultats sont à mettre au crédit des gestionnaires qui assurent une bonne qualité de la double saisie dans HARPEGE puis dans GIRAFE ou ASTRE. L'expérience des responsables des bureaux, le recours à la formation pour les nouveaux agents ainsi que le bon climat de collaboration entre les structures, facilitent également la gestion de l'activité de paye au SRH. Il est plus difficile de se prononcer sur l'IUFM, sa situation n'ayant pu être approchée de la même façon, faute de temps.

Il n'en existe pas moins des marges d'amélioration de la qualité et de la productivité du travail.

Les premières découleront de la résolution du problème récurrent de l'absence d'interfaçage des applications de gestion. L'avantage tiré de la gestion intégrée est aujourd'hui atténué par l'obligation qu'ont les agents du SRH de faire une double, voire triple saisie, sur HARPEGE d'abord pour la gestion administrative, sur GIRAFE et ASTRE ensuite pour la pré-liquidation ou la liquidation. L'interfaçage de ces outils, annoncé comme devant intervenir prochainement, permettra un gain de temps et une meilleure fiabilité des données.

La réorganisation de la fonction GRH à l'IUFM contribuera également à l'amélioration globale de la fonction paye. Le passage à la gestion intégrée et la rationalisation des opérations actuellement réparties entre le siège et les sites des ex-ENI, devraient renforcer l'efficacité qui apparaît aujourd'hui plutôt faible. L'intérêt d'un éventuel rapatriement ultérieur de la fonction paye de l'IUFM au SRH de l'université doit également être étudié.

1. 2. 3. Le choix raisonnable du recours à la paye à façon après le transfert des compétences en matière de pilotage de la masse salariale.

Les bonnes performances du SRH en matière de paye, sur le plan des volumes comme de la qualité, pourraient permettre d'envisager la prise en charge par l'université de la paye de la totalité des agents transférés.

Les premières réflexions menées au SRH sur l'organisation de la fonction paye dans l'hypothèse du transfert de la masse salariale au 1/1/2009, allaient d'ailleurs dans ce sens. Elles découlaient, en particulier, de l'utilisation satisfaisante de l'application ASTRE considérée comme particulièrement conviviale. Au contraire, il est reproché à GIRAFE qui fonctionne avec entrée d'éléments codés, son manque de réactivité et l'impossibilité de procéder aux vérifications immédiates permises avec ASTRE¹⁶.

Cependant, plusieurs arguments font aujourd'hui pencher la DRH en faveur du recours à la paye à façon. D'une part, le passage de 1000 payes mensuelles (en moyenne) sur budget établissement à 3000, nécessiterait des recrutements supplémentaires dans les bureaux de gestion. Il nécessiterait également, dans la mesure où l'activité de tous les gestionnaires serait alors logiquement harmonisée, un important effort de formation des agents du bureau des personnels sur ressources propres, qui manquent actuellement de compétences pour gérer la carrière des agents, et cela dans des délais relativement courts. D'autre part, dans un contexte de sous-dotation et à un moment où les besoins de personnel supplémentaire pour assurer de nouvelles tâches de pilotage, est important, il paraît préférable de faire porter prioritairement l'effort de recrutement sur des profils de conception plus que de gestion. La solution paye à façon est donc jugée en interne plus appropriée, dans un premier temps du moins, quitte ensuite à revenir à une solution interne de gestion complète des opérations de paye, qui pourrait offrir plus de souplesse et de réactivité pour l'utilisateur. En tout état de cause, une étude sur les coûts complets comparés des différentes solutions devra être réalisée dans ce cas avant toute prise de décision.

¹⁶ De plus, GIRAFE ne permet actuellement ni de procéder aux multiples imputations LOLF ni de réaliser un déversement dans NABUCO.

Cette approche paraît effectivement pertinente Elle est d'autant plus raisonnable que la priorité aujourd'hui est à la réorganisation des fonctions administratives à l'IUFM plutôt qu'à la prise en charge de nouvelles activités de gestion. D'ailleurs, à court terme les gestionnaires de paye du SRH, qui ont dû, ces temps derniers, consacrer beaucoup de temps au soutien des personnels de l'IUFM, continueront à être mobilisés et occupés par cette opération .Pour l'IUFM, qui a très peu de personnel sur budget propre et donc peu d'habitude de la liquidation sur Astre, la paye à façon paraît bien aussi la bonne solution tant qu'il reste en charge de cette activité.

Dans le cadre actuel de la convention régissant la prestation de paye à façon, les services de paye des universités ne sont pas pour autant déchargés de certaines opérations, notamment des calculs de cotisations. Le groupe de travail consacré aux évolutions de la paye à façon qui se réunit à l'initiative de la tutelle et de l'IGAENR et auquel participent plusieurs universités et la DGCP du ministère chargé du budget et des comptes publics poursuit pour l'heure ses investigations dans la perspective de faire évoluer de manière opérationnelle les services rendus aux établissements. C'est sur cette base, après qu'elle aura été clarifiée et stabilisée, que le SRH pourra mettre en place l'organisation permettant de faire face aux nouvelles tâches qui lui incomberont.

I. 3. L'université doit se donner les moyens de piloter sa masse salariale

Le transfert à l'UPVM de la masse salariale sur budget Etat, implique qu'elle se dote des moyens de la gérer et de la piloter sans risque budgétaire ni de trésorerie. Il devrait également déboucher, dès que l'université aura développé les compétences nécessaires, sur la mise en place d'une nouvelle politique des ressources humaines prenant davantage en compte la traduction financière de chaque décision en matière de RH. L'importance des enjeux et les implications sur l'organisation des services de l'université, militent pour que cette opération soit traitée comme un projet prioritaire au sein du chantier « mise en œuvre de la LRU à l'UPVM » et selon une méthodologie adaptée.

I. 3. 1. Le transfert de la masse salariale sur budget Etat : un saut quantitatif

La masse salariale sur budget propre de l'UPVM est relativement importante. En 2006, elle représentait 18,7 % de la masse salariale totale. Ce pourcentage, notablement plus élevé que celui de l'université de Tours (15 %) et surtout de Cergy et Nancy I (10 %) atteignait même plus du double de celui de Paris 6 (8,1 %). Il était, inversement, moins fort qu'à Strasbourg I (21 %).

Cette situation découle de la situation de sous-dotation chronique de l'UPVM, qui rend nécessaire le recours à de nombreux contractuels permanents, et de la difficulté de recruter des enseignants pour certaines formations professionnalisantes, qui conduit à faire appel à des professionnels pour des vacances. On remarque à ce propos que sur les heures complémentaires payées en 2006, les deux tiers l'ont été à des vacataires extérieurs et le tiers restant à des permanents. Une telle situation résulte également de la possibilité qu'a l'université de pouvoir disposer de ressources importantes en provenance, principalement, de la formation continue.

Si l'on prend en compte l'IUFM, mieux doté, le pourcentage de masse salariale sur budget propre par rapport à la masse salariale totale descend pour l'année 2008 (en prévisionnel) à 17,7 %.

Tableau 11 : Dépenses de personnel

Dépenses de personnel sur budget propre (en €)	2002	2003	2004	2005	2006 (dt transfert ex 31-96)	2007	2008 (avec IUFM) (prévision)
Rémunérations principales	3 608 647	3 607 219	3 832 679	4 267 557	6 911 540	7 077 988	7 793 417
Primes, indemnités et rémunérations accessoires	1 175 146	1 399 116	1 174 151	1 261 372	1 444 092	1 643 358	2 184 000
Heures complémentaires	6 269 428	6 458 722	6 532 300	6 267 239	5 968 089	6 320 844	8 083 442
Charges sociales et impôts sur rémunération	1 699 396	1 685 054	1 739 640	1 882 860	3 536 065	4 160 579	4 832 000
TOTAL	12 752 617	13 150 111	13 278 770	13 679 028	17 859 786	19 202 768	22 892 859

Dépenses de personnel sur budget de l'État (en €)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 (avec IUFM) (prévision)
Rémunérations principales						56 017 758	74 028 441
Compléments de traitement						2 244 460	2 990 946
Primes, indemnités et rémunérations accessoires						3 195 877	4 277 285
Heures complémentaires						228 146	315 056
Charges sociales et impôts sur rémunération						35 782 944	47 875 341
TOTAL					95 464 035	97 469 185	129 487 068¹⁷

Source : UPVM, SRH, SF

Le tableau 11 nous renseigne sur le contenu et l'évolution de la masse salariale sur budget propre au cours des dernières années. L'accroissement constaté ou prévisionnel, entre 2002 et 2008 (de 12,7 M€ à 22,9 M€), ne correspond pas à un gonflement net de l'apport en personnel nouveau. On peut dire qu'à réglementation et à champs inchangés, la masse salariale sur budget propre est restée plutôt stable. Ainsi, son augmentation entre 2005 et 2006 (4,18 M€), s'explique par le transfert des contractuels de l'ex article 31/96 (3,2 M€) et la prise en charge par le budget de l'université des pensions civiles sur postes gagés et des cotisations patronales sur les heures complémentaires. Entre 2007 et 2008, la hausse prévisionnelle de 3,87 M€ prend en compte l'apport de la masse salariale sur budget propre de l'IUFM (2 M€) et des cotisations chômage des ATER (0,4 M€) ainsi que de l'augmentation des charges sociales. On remarquera inversement le niveau relativement stable en valeur absolue des heures complémentaires, fruit d'une politique rigoureuse de certaines composantes. Alors que les heures complémentaires représentaient la moitié de la masse salariale sur budget propre en 2002, elles n'en représentent plus que le tiers en 2007.

Le même type d'analyse ne peut être fait sur la masse salariale sur budget Etat, la DRH ne disposant pas des données correspondantes faute d'avoir pu examiner les fichiers KA.

En dépit du poids de la masse salariale sur budget de l'université, le transfert sur ce budget de la masse salariale actuellement sur budget Etat constituera un changement d'échelle considérable. La masse salariale, dès lors intégralement sur budget propre, sera ainsi multipliée par 6,5, passant, en prévisionnel 2008, de 22,9 M€ à 152,4 M€.

¹⁷ Les estimations de la TG de Bobigny conduisent plutôt à un montant total de 131,5 M€ pour 2008.

Tableau 12 : Évolution de la part des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement

En €	2002	2003	2004	2005	2006 (dt transfert ex 31-96)	2007	Après transfert (prévision) et avec IUFM
Dépenses de personnel	12 752 617	13 150 111	13 278 770	13 679 028	17 859 786	19 202 768	152 379 927
Dépenses de fonctionnement	35 346 472	38 130 120	37 940 622	39 280 608	47 825 783	54 956 028	196 203 516
En %	36 %	34 %	35 %	35 %	37 %	35 %	78 %

En €	2002	2003	2004	2005	2006 (dt transfert ex 31-96)	2007	Après transfert (prévision)
Dépenses de personnel	12 752 617	13 150 111	13 278 770	13 679 028	17 859 786	19 202 768	152 379 927
Dépenses de fonctionnement (hors internes)	31 402 003	33 620 475	33 240 372	34 764 165	43 399 303	45 950 482	187 443 655
En %	41 %	39 %	40 %	39 %	41 %	42 %	81 %

Source : UPVM, SRH, SF

On voit sur le tableau 12 que le montant des dépenses de fonctionnement de l'université sera multiplié par 4 et que la part des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement de l'université connaîtra un doublement. Les charges de personnel constitueront désormais les quatre cinquièmes des dépenses de fonctionnement : elles passeront de 42 % à 81 % (dans le cas de la neutralisation dans les dépenses de fonctionnement de la part des dépenses internes entre composantes).

Ce poids nouveau des dépenses de personnel, associé à la rigidité relativement forte de celles-ci, encore accrue s'agissant d'une « université médicale » qui partage avec l'APHP la maîtrise de son potentiel de personnel hospitalo-universitaire (242 ETP au 01/03/2007), explique l'attention que devra porter l'université au pilotage de cette masse salariale c'est-à-dire à son suivi et à sa prévision annuelle et pluriannuelle.

A la suite du transfert, l'UPVM devra donc se mettre en position de pouvoir :

- disposer de données fiables sur le personnel dans des bases complètes et à jour,
- traduire tout recrutement ou tout recours aux heures complémentaires et vacations en termes financiers dans l'immédiat et à plus long terme,
- arbitrer entre les différentes formes de moyens en personnel.

Tout cela suppose, notamment, une organisation performante pour mettre en place une circulation fluide des informations entre le SRH, le service financier, les composantes et l'agent comptable.

1. 3. 2. Un pilotage actuellement très sommaire de la masse salariale sur budget propre

De mémoire des responsables du SRH et du service financier de l'université, l'UPVM n'a pas connu de défaillance en matière de paiement de dépenses salariales sur budget propre. Sur ce budget un seul problème de trésorerie a été signalé. Dû, non à une affaire liée à la masse salariale mais à un retard de paiement par le ministère d'une subvention pour une opération immobilière dont l'université assurait, il y a quelques années, la maîtrise d'ouvrage : il avait été résolu en deux jours.

Cette absence de problème s'explique d'abord par la qualité des procédures de suivi budgétaire établies par l'université et qui impliquent à la fois les centres de dépenses (composantes et service financier de l'université pour les dépenses des services centraux), le service financier, le SRH et l'agent comptable dont le contrôle intervient a priori.

Ainsi, les composantes sont fortement responsabilisées sur leurs dépenses et leurs services financiers suivent attentivement les consommations, notamment d'heures complémentaires qui constituent un poste important et sensible. Par ailleurs, le suivi des dépenses de personnel sur budget propre est effectué chaque mois par le service financier central au moment du déversement de la paye sur Astre dans NABUCO, qui suppose la disponibilité des crédits dans chaque unité budgétaire et chaque centre de responsabilité. Cela donne lieu à une vérification de conformité avec les écritures comptables et avec les mandats de la paye. En cas de blocage, si celui-ci n'est pas dû à une erreur, notamment d'imputation, le service financier procède à un transfert entre centres de responsabilités. Le service financier suit également la consommation des heures complémentaires dans les composantes. De même, une procédure, mise en place il y a trois ans, permet au SRH de vérifier la disponibilité des crédits lors du recrutement de contractuels. L'opération n'est réalisée qu'après réception par le SRH d'un document de deux pages renseigné par la structure demandeuse et signé soit du directeur et du responsable financier de la composante soit de la chef du service financier de l'université lorsque le recrutement concerne les services centraux, ainsi que par l'agent comptable.

La prévision budgétaire des dépenses de personnel sur budget propre est plus fruste. Pour les composantes comme pour les services centraux, elle s'appuie surtout sur le constat a posteriori des consommations de recrutements et d'heures complémentaires, les uns et les autres s'avérant globalement stables. Le budget initial est en général modifié lors des deux DBM annuelles mais les corrections sont faibles et la consommation réelle finale correspond à la prévision initiale.

Aucune prévision pluri annuelle n'est réalisée.

Tant en matière de suivi que de prévision l'université ne s'est pas intéressée jusqu'à présent au suivi précis des dépenses salariales sur budget Etat. Il est d'ailleurs symptomatique de constater que le montant de ces dépenses n'est pas connu avec exactitude avant l'année 2007, année à partir de laquelle le SRH dispose des fichiers KA.

1. 3. 3. La nécessaire mise en place d'une gestion de projet

Les responsables politiques et administratifs de l'université ont pleinement conscience des enjeux du transfert de la totalité de la masse salariale et de leurs lacunes actuelles en matière de capacité de pilotage que cela suppose.

Les services ont d'ailleurs commencé à s'y préparer. Un groupe de travail réunissant le SRH, le service financier, le CRI et la cellule d'aide au pilotage, mis en place en décembre 2007, se réunit, de façon collégiale, toutes les trois semaines pour résoudre les questions méthodologiques et faire le point sur l'avancée du dossier. Le secrétaire général adjoint (SGA) nouvellement recruté pour prendre en charge le dossier du pilotage financier, l'a rejoint depuis son arrivée au mois de mars. Un premier travail d'analyse des fichiers KA a permis aux participants d'améliorer leur connaissance des déterminants¹⁸ de la dépense salariale sur budget Etat et de son évolution globale. L'étude a posteriori des éléments du budget 2007 a débouché sur le calcul du budget prévisionnel 2008, qui est actuellement suivi mois par mois. La dépense mensuelle de la masse salariale sur budget de l'Etat est d'ailleurs relativement stable, à la différence de celle sur budget propre de l'établissement. Un univers BO dont la construction au niveau le plus fin de l'information est en cours de finalisation, permettra prochainement de faire les requêtes nécessaires pour assurer ce suivi.

¹⁸ Il s'agit de facteurs exogènes (valeur du point fonction publique, mesures catégorielles, évolutions de la réglementation en matière de cotisations ou de prestations sociales) ou de facteurs endogènes (requalifications des emplois, planning de recrutement, modulations indemnitaires, etc).

Parallèlement, la responsable de la cellule de pilotage des RH a recherché, par ses propres moyens, de la documentation, sur le site de l'AMUE sur lequel des outils et des maquettes ont été mis en ligne ou sur le site du ministère chargé du budget.

Ces différents travaux et recherches, qui témoignent de la détermination de l'université à s'emparer du dossier et à le gérer dans de bonnes conditions, doivent maintenant s'organiser dans le cadre d'une nouvelle étape, plus formalisée. Il paraît, en effet, nécessaire de mettre en place une véritable gestion de projet définissant des objectifs, une méthode et un calendrier pour garantir dans de bonnes conditions la préparation de l'université à ses nouvelles fonctions de pilotage de la masse salariale de l'ensemble du personnel.

Il s'agit, en effet de continuer le travail technique commencé, c'est-à-dire :

- de mener à son terme le travail d'analyse des postes de dépenses,
- d'établir une base de budgétisation et de la corriger en fonction des différents facteurs d'évolution : neutralisation des éléments atypiques ou non pérennes de l'exercice, qui sont financièrement significatifs, calcul de l'effet report des extensions en année pleine liées aux variations d'effectifs ou aux mesures catégorielles nouvelles, prise en compte de l'impact du flux et des dates d'entrée et de sortie d'effectifs, des mesures générales (valeur du point fonction publique), catégorielles (statutaires et indemnitaires) et individuelles (GVT positif),
- de définir un plan de trésorerie pour faire face aux variations de besoins liées au calendrier de mise en paiement de toutes les rémunérations accessoires (heures complémentaires, indemnités), lequel pourrait être amené à évoluer en tant que de besoin.

Mais il s'agit aussi plus largement :

- de rechercher un outil adéquat de gestion et de modélisation,
- de proposer une organisation pertinente des échanges d'informations entre les services concernés (SRH, service financier, CRI..),
- de définir les principes d'une véritable politique des emplois

En raison de l'ampleur du dossier et des délais dans lequel il doit être conduit, il s'agit là d'une occupation à plein temps, qui requiert, par ailleurs une expérience en la matière. Pour la première raison ce travail ne peut être confié à la secrétaire générale même si elle doit le superviser. Pour la seconde raison, le SGA « finances » pourrait en être chargé, dans la mesure où il paraît le mieux placé pour pouvoir le conduire, notamment parce qu'il a connu au rectorat de Créteil des circonstances de ce type. Si la présidente en décidait ainsi, il devrait alors être officiellement désigné en tant que responsable de cette mission et la mener dans le cadre du projet d'ensemble « budget global et masse salariale » (cf. annexe1 budget, point II.2.3). Vu sa complexité, un appui extérieur paraît, en outre indispensable.

I. 4. La recherche d'une gestion dynamique des emplois

Les responsables politiques et administratifs de l'UPVM, au niveau central et dans les composantes, sont mobilisés sur la recherche d'une gestion optimale des emplois. Ils semblent en avoir une très bonne maîtrise à court terme. Pour le plus long terme, les progrès passeront par la réalisation d'un système d'information complet et le renforcement de la fonction « indicateurs et pilotage ».

I. 4. 1. La structure des emplois, qui porte la marque de la situation de sous-dotation de l'université, a été nettement modifiée suite à l'intégration de l'IUFM

L'UPVM disposait au 1^{er} mars 2007, date de l'intégration de l'IUFM, de 2574 ETP ; hors IUFM ce nombre était de 2062. Le tableau général figurant en annexe détaille la répartition de ces ETP entre les différentes catégories de personnel. Les deux documents ci-dessous qui distinguent les postes de l'UPVM hors IUFM et de l'IUFM au 01/09/2007 complètent cette information. Ils font apparaître les différences de structure des emplois des deux entités

Tableau 13 : Postes d'enseignants au 01/09/2007

	P12 hors IUFM	IUFM	TOTAL GÉNÉRAL
PR	196	11	207
SURN PR	3		3
PUPH	90		90
SURN PUPH	7		7
MCF	436	41	477
MCPH	52		52
<i>sous-total enseignants-chercheurs</i>	784	52	836
ASS	1		1
S degré PRAG PRCE	177	273	450
S degré PREN (ENSAM)	2		2
S degré PLP	1	6	7
S degré IA-IPR		6	6
PAST 1/2	24		24
LECTEUR	7		7
M. Langues	3		3
ATER	53,5	1	54,5
MON AMN	109		109
PHU	7		7
ASM	88		88
Assoc Med tps plein	5		5
Assoc Med mi-temps	1,5		1,5
Prof des Ecoles		14	14
Instituteur		8	8
CPE		1	1
TOTAL	1263	361	1624

Source : UPVM, SRH

**Tableau 14 : Postes d'IATOSS au /01/092007
(hors 4 postes gagés gérés pour l'AMUE)**

	Hors IUFM	IUFM	TOTAL GÉNÉRAL
SGASU	2	1	3
CASU			
AGC	1		1
AASU	26	10	36
SASU	52	12	64
ADJA	94	40	152
AGAD	18		
CTSS	1		1
INF	3		3
IGR	21		21
IGE	60	5	65
ASI	35	2	37
TECH	91	6	97
ADT	73	87	253
AGT	29		
AST	64		
	570	163	733

Source : UPVM, SRH

Les principales caractéristiques de la carte des emplois, assez fortement modifiée à la suite de l'intégration de l'IUFM, sont les suivantes¹⁹ :

- Une proportion relativement faible de BIATOSS : 35,5 % de BIATOSS pour 64,5 % d'enseignants

Les évolutions consécutives à l'intégration de l'IUFM n'ont pas porté sur le rapport enseignants/BIATOSS ni, sauf à la marge, sur la composition des BIATOSS mais essentiellement sur la composition des enseignants.

Les enseignants comprennent :

- 14,6 % d'hospitalo-universitaires (18,5 % hors IUFM),
- 37,6 % d'enseignants-chercheurs (43,9 % hors IUFM),
- 28,7 % d'enseignants des premier et second degrés (13,3 % hors IUFM),
- 19,1 % d'enseignants contractuels (24,25 % hors IUFM).

La forte augmentation du nombre d'enseignants du second degré et l'arrivée d'enseignants du premier degré, suite à l'intégration de l'IUFM, ont entraîné une notable modification des parts des différentes catégories d'enseignants.

¹⁹ Les ratios ont été calculés à partir du tableau général figurant en annexe.

Les BIATOSS comprennent :

- 42,54 % d'ITARF (42,62 hors IUFM),
- 26 % de personnel de l'ASU (23,8 hors IUFM),
- 22,5 % de contractuels (25,4 % hors IUFM),
- 14,6 % de TOSS (0 % hors IUFM),
- 5,6 % de personnel de bibliothèque (6,72 % hors IUFM).

Les deux éléments à souligner sont d'une part, la forte proportion d'ITARF et de contractuels et d'autre part, le faible impact de l'intégration de l'IUFM sur la composition des BIATOSS, le seul changement notable concernant l'arrivée de personnel TOSS.

- Une part importante de non titulaires et de personnel sur budget propre

Le recours important à du personnel contractuel rémunéré sur budget propre résulte de la situation de sous-dotation en emplois de l'UPVM, dont témoignent les ratios ci-dessous.

Tableau 15 : Dotation théorique/réelle en emplois

	Dotation théorique SANREMO en 2006	Dotation réelle en 2006	Ratio	Ratio national
Personnels enseignants	1058,7	775,7	0,78	0,91
Personnels IATOSS	584,2	452	0,79	0,88

hors IUTs pour enseignants et iatoss et hors Médecine pour les enseignants et bibliothèque

Source : UPVM, SRH

Le pourcentage de non titulaires, qui avant l'intégration de l'IUFM représentaient 30 % des ETP, est descendu à 25 %, en raison de la situation plus favorable de l'IUFM en termes de dotation en emplois. Le pourcentage de non titulaires est un peu plus fort chez les enseignants (26,66 % mais 30 % hors IUFM) que chez les BIATOSS (23 % mais 26 % hors IUFM). Cette situation découle du sous-encadrement en enseignants qui amène le recrutement d'un nombre d'ATER relativement plus important que dans d'autres universités.

Tableau 16 : Répartition des ETP titulaires / non titulaires au 01/03/2007

	Effectif hors IUFM	% titulaires non titulaires hors IUFM	Effectif avec IUFM	% titulaires non titulaires avec IUFM
Personnel titulaire	1429,9	69,34 %	1917,4	74,50 %
Personnel non titulaire*	632,2	30,66 %	656,2	25,50 %
TOTAL	2062,1	100,00 %	2573,6	100,00 %

** contractuels permanents uniquement*

Source : UPVM, SRH

Tableau 17 : Répartition des ETP budget Etat/budget établissement au 01/03/2007

	Budget Etat		Budget établissement		TOTAL	
	avec IUFM	hors IUFM	avec IUFM	hors IUFM	avec IUFM	hors IUFM
Enseignants	1478,9 89,1 %	1127,3 86,2 %	181 10,1 %	180 13,8 %	1659,9 100 %	1307,3 100 %
BIATOSS	729,9 79,9 %	571 75,6 %	183,8 20,1 %	183,8 24,4 %	913,7 100 %	754,8 100 %
TOTAL	2208,8 85,8 %	1698,3 82,3 %	364,8 14,2 %	363,8 17,7 %	2573,6 100 %	2062,1 100 %

Source : données UPVM, traitement Mission d'audit

La part du personnel sur budget propre s'établit à 14,2 % (17,7 % avant l'intégration de l'IUFM). Elle est deux fois plus élevée chez les BIATOSS (20,1 %) que chez les enseignants (10,1 %). Avant l'intégration de l'IUFM elle représentait le quart des ETP de BIATOSS. Les effectifs comptabilisés ci-dessus dans le personnel sur budget propre correspondent aux contractuels permanents. Si l'on considère l'équivalent en ETPT des contractuels horaires (50) la part du personnel sur budget propre est, bien sur, plus importante.

L'université héberge par ailleurs 238 personnes dans les laboratoires situés dans ses locaux.

Tableau 18 : Personnel hébergé dans les laboratoires de recherche

Catégorie de personnel (1)	Nombre	
Directeurs de recherche		122
Chargés de recherche		
Personnels ITA CNRS	71	
Personnels ITA INSERM	40	
Personnels ITA CEA	5	
TOTAL	238	

(1) Selon enquête SIREDO

Source : UPVM, service de la recherche

Il convient de signaler, enfin, que l'UPVM a employé en 2007 (hors IUFM) 2 186 intervenants extérieurs dont 546 enseignants et 1 640 non enseignants.

I. 4. 2. Une gestion dynamique de court terme

I. 4. 2. 1. Une situation de sous-encadrement

La situation de sous-encadrement de l'université explique, sans doute au moins en partie, la recherche d'une utilisation optimale des moyens disponibles.

Tableau 19 : Évolution des taux d'encadrement (hors IUFM)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nombre d'étudiants (1)	23630	24461	25361	26154	25958	26411	26000
Effectifs enseignants en ETP (2)	1110,9	1156,1	1146,2	1168,6	1170,8	1177,1	1197,8
Taux d'encadrement enseignant (1)/(2)	21,27	21,16	22,13	22,38	22,17	22,44	21,71
Effectifs non enseignant en ETP (3)	621,6	655,9	678,2	693,7	700,1	712,1	722,6
Taux d'encadrement non enseignant (1)/(3)	38,01	37,29	37,39	37,70	37,08	37,09	35,98

Effectifs étudiants inscrits physiques hors cumulatifs à inscriptions closes

Effectifs enseignants et non enseignants au 1er mars de chaque année universitaire

Source : UPVM, SRH

Si l'on ne prend pas en compte les effectifs (étudiants et enseignants) de l'UFR de médecine, les taux d'encadrement tournent, entre 2000 et 2006, autour d'un enseignant pour 24 étudiants.

Ces taux, qui n'ont pas connu de réelle amélioration sur la période 2000/2006, sont nettement plus défavorables que dans les autres universités du même groupe disciplinaire (pluridisciplinaires avec santé). Ainsi, en 2006, on comptait à l'UPVM :

- un enseignant pour 21,71 étudiants contre un enseignant pour 18,6 étudiants pour l'ensemble des universités du même groupe disciplinaire,
- un IATOSS pour 37 étudiants contre un IATOSS pour 31 étudiants pour l'ensemble des universités du même groupe disciplinaire.

Les calculs réalisés par le ministère sur le fondement de SANREMO aboutissent à un déficit de 95 emplois. Les évaluations faites par la commission des moyens pour prendre en compte l'ensemble des besoins non couverts pour assurer, dans de bonnes conditions toutes les formations et autres tâches couvertes à l'université ont porté l'évaluation du manque à 195 emplois

Dans ce contexte, la mission d'audit souhaite évoquer le sujet de l'application locale de la réglementation nationale sur le temps de travail, sujet qui dépasse largement le cadre de l'UPVM et pourrait être posé dans un grand nombre d'universités et à la CPU. A l'UPVM la question doit faire l'objet d'une réflexion de la direction de l'université et des représentants du personnel au sein du futur CTP car l'intégration de l'IUFM implique, dans des délais rapprochés, une harmonisation des pratiques aujourd'hui bien différentes dans ce domaine. Cette harmonisation devrait conduire l'université à reconsidérer sa situation actuelle dans laquelle le décalage entre les 1607 heures réglementaires et l'horaire annuel d'heures affiché par l'université (de 1450 à 1522 heures selon les présentations) conduirait à un déficit d'une cinquantaine d'ETP²⁰. Le calendrier s'y prête d'ailleurs bien, la refonte du système indemnitaire permettant d'envisager un système de compensation financière du temps pour les agents travaillant au-delà de 1607 heures.

²⁰ Cette évaluation mécanique est théorique car une partie du personnel travaille au-delà des horaires fixés.

I. 4. 2. 2. *Un suivi attentif des emplois*

Les responsables de la GRH s'emploient à développer une gestion optimale des ressources fondée sur la saturation aussi complète que possible de tous les rompus de temps partiel et des supports devenus momentanément vacants pour des motifs très variés, comme on peut le voir sur le tableau ci-dessous.

Tableau 20 : Motifs de vacance de postes d'enseignants au 01/09/2007

Motif de la vacance	Nombre
Retraite	16
Départ suite à nomination ou promotion	12
Mutation	9
Détachement	8
Disponibilité pour convenance personnelle ou pour enfant	6
Poste non pourvu	4
Création de poste au 1/9/2007	2
Mutation interne à Paris 12	1
Réintégration dans le second degré	1
Désistement d'un candidat retenu	1
Refus de titularisation de l'intéressé	1
Veto d'un directeur d'institut	1
Décès	1

Source : données UPVM, SRH ; traitement Mission d'audit

Les vacances d'emplois d'enseignants sont utilisées très majoritairement pour le recrutement d'ATER mais aussi pour la transformation en heures complémentaires et l'appel à des contractuels du second degré, des professeurs invités et des professeurs associés, en fonction des besoins spécifiques des composantes. Ainsi, alors que les UFR de sciences et de lettres utilisent presque exclusivement les emplois vacants pour le recrutement d'ATER, l'UFR de sciences économiques les transforme surtout en heures complémentaires et les IUT recourent largement au recrutement de contractuels du second degré.

Le suivi des emplois est assuré par les gestionnaires de personnel du SRH. Ces derniers tiennent à jour, en temps réel, des tableaux excel qui fournissent des indications exhaustives sur l'occupation de tous les postes enseignants et ATOSS. Ces tableaux, construits à partir d'extractions d'HARPEGE complétées de toutes les observations nécessaires et notamment des projections dans le temps, sont présentés par composantes ou par thèmes (listes des postes à temps partiel, des postes temporairement vacants, des invités...) et dans toutes les configurations possible. Ce suivi apporte, également, la souplesse indispensable pour la gestion des contractuels 10 mois que l'université souhaite garder.

Au SRH, la globalisation des informations est faite au niveau des chefs des deux bureaux des enseignants et des non enseignants, la DRH assurant personnellement le suivi de la résorption de la précarité et de l'ouverture des concours et la négociation avec les composantes. Les composantes, qui tiennent à suivre leurs populations en interne, se dotent également d'outils de ce type, construits ex nihilo puisqu'elles n'ont pas accès à HARPEGE.

Cette gestion attentive est d'abord réalisée au profit des composantes et des services attributaires des supports. La DRH s'efforce cependant d'introduire une dose de mutualisation plus ou moins forte selon les catégories d'emplois. Ainsi les emplois de catégorie C sont mutualisés depuis 2002. La mise en place du plan Sapin de résorption de l'emploi précaire a été en effet l'occasion d'imposer une gestion centralisée de ces emplois, sans laquelle la politique de titularisation et de promotion des contractuels par concours n'aurait pas été possible à grande échelle. Depuis, les composantes, ayant compris l'intérêt d'une telle démarche, acceptent de se prêter ou de s'échanger des supports vacants de catégorie A ou B, à charge de revanche. Dans ces tractations initialisées par lui, c'est le SRH qui fait toujours l'intermédiaire.

1. 4. 3. Les prémisses d'une gestion prévisionnelle

L'UPVM a tout à fait conscience de l'intérêt d'une gestion prévisionnelle et même, comme on peut le voir dans le dernier état de son projet d'établissement, d'un véritable pilotage des effectifs, mais elle n'a pas commencé à les mettre en œuvre.

On peut considérer que la réalisation du bilan social de l'université a marqué une première étape. Ce document, réalisé d'abord à la présidence puis au SRH depuis que la cellule des indicateurs et du pilotage y a été installée, constitue un outil très utile de communication à destination de la communauté universitaire. Si les informations à caractère «social» y sont très logiquement majoritaires, on y trouve également des données sur l'occupation des emplois et la démographie des effectifs qui témoignent du souci de faire partager la réflexion sur l'état des lieux et les perspectives d'avenir. Après des premières versions descriptives et peu commentées, les versions plus récentes comme la synthèse 2003/2006 présentée au CA début 2007 sont devenues plus percutantes et mieux à même de soutenir la politique d'établissement en matière de pilotage des emplois.

Mais la démarche a été plus fortement engagée avec la mise en place au SRH de la cellule des indicateurs et du pilotage qui ouvre la voie à un pilotage de la ressource humaine à moyen et plus long terme et au développement d'une stratégie en la matière. La cellule produit un très grand nombre de données, sous des formes diverses, qui permettent de faire un état des emplois (occupés ou vacants) et des effectifs des composantes, par corps, par sections de CNU, par disciplines, par âges ...ainsi que de leurs besoins. Toutes ces données sont utilisées comme autant d'éléments objectifs dans les discussions avec les composantes au moment de la campagne emplois. Il conviendrait, cependant, pour faciliter la prise de décision, de procéder à un choix plus réduit des indicateurs apparaissant comme les plus pertinents.

Pour les enseignants- chercheurs les prévisions de départ en retraite constituent un outil important de prévision à moyen terme. Ce n'est pas le cas pour le court terme car il est très difficile pour le SRH d'obtenir des éléments fiables sur ce point, beaucoup d'enseignants refusant ou n'étant pas en capacité de faire connaître leurs intentions en la matière, d'où, comme on l'a vu, un grand nombre de vacances d'emplois pour raison de départs en retraite. L'université dispose cependant de données globales qui informent sur la plus ou moins grande intensité du mouvement dans les années à venir. Elle dispose également de tableaux nominatifs, par sections de CNU et par composantes qui permettent de veiller à ce que les départs en retraite n'affaiblissent pas telle ou telle discipline ou composante en adaptant recrutements ou redéploiements aux diverses situations

Pour ce qui concerne les BIATOSS, le SRH a commencé à s'atteler à un projet ambitieux de cartographie des fonctions et des compétences des agents. Ce travail lancé en 2004 dans le cadre de la nouvelle procédure d'évaluation des BIATOSS avait pour objet de réaliser un état des lieux de la situation des composantes et de définir les perspectives d'évolution nécessaire à partir de la mise en regard des fiches de postes préalablement réalisées et des niveaux d'occupation de ces postes. L'opération avait conduit à des échanges prometteurs avec les composantes en dépit d'un taux de remontées limité à 65 %. Depuis, un travail commun du CRI et de la cellule de formation a abouti à la construction d'un outil informatique interfacé avec HARPEGE, qui facilitera la saisie et l'analyse. L'opération devrait être renouvelée et amplifiée prochainement. A terme, elle devrait donner à l'université une vision globale lui permettant de dégager les besoins de recadrage de certaines fonctions et d'évolution des profils puis d'opérer des restructurations et de programmer des ouvertures de concours.

Les progrès en matière de gestion prévisionnelle et de pilotage des RH sont cependant bridés par l'absence d'un vrai système d'information global reliant et articulant les différentes bases de données, qui limite l'éclairage préalable à la prise de décision, et par la faiblesse des moyens affectés aux fonctions d'analyse et de pilotage. La nécessité où va se trouver désormais l'université d'évaluer plus systématiquement et plus largement les conséquences financières des décisions en matière de GRH rend indispensable des avancées dans les deux domaines.

II. LES AVANCEES DE L'UPVM EN MATIERE DE GRH LAISSENT PENSER QU'ELLE SERA A MEME DE BIEN TIRER PARTI D'UNE AUTONOMIE RENFORCEE

La pratique actuelle de la GRH de l'UPVM et les perspectives d'évolution évoquées dans le projet d'établissement 2009/2012 récemment adopté, inclinent à penser que l'université pourra être en mesure d'utiliser pleinement les potentialités offertes par la loi LRU pour faire progresser sa gestion des ressources humaines en fonction de ses besoins et de ses choix politiques.

Cette évolution dépendra cependant de la capacité des responsables politiques et administratifs :

- à convaincre les représentants du personnel enseignant et administratif de la nécessité de mener des politiques salariale, indemnitaire, de promotion et de recrutement moins strictement égalitaristes et plus incitatives,
- à doter l'établissement des outils d'information nécessaires pour procéder aux opérations de répartition des moyens et de redéploiement de façon encore plus objective,
- à rapprocher les pratiques de GRH de l'IUFM de celle du reste de l'université et à faire évoluer son organisation de la façon la plus consensuelle possible.

II. 1. Une politique de redéploiements déjà bien engagée

Dans le double contexte de sous-dotation persistante et de faiblesse des créations d'emplois, l'équipe présidentielle fait des redéploiements le pivot de sa politique de gestion dynamique des emplois. Les résultats ne sont pas négligeables, surtout au sein de certaines composantes. Leur développement requiert, cependant, une amélioration du système d'information de GRH pour mieux approcher la réalité objective des moyens et des besoins des différentes structures.

II. 1. 1. Une priorité affichée et largement consensuelle

Échaudés par le constat du décalage entre l'ampleur du travail réalisé au moment de la « campagne emplois » pour définir les emplois prioritaires, et la faiblesse des résultats en termes de créations d'emplois, les responsables politiques et administratifs des RH considèrent que les redéploiements permettent d'optimiser cette réflexion. Toute l'information engrangée au cours des échanges avec les composantes lors de la « campagne emplois » est ainsi utilisée au mieux de l'intérêt collectif. Le contrat 2005/2008 prévoyait d'ailleurs déjà de redéfinir les profils d'emplois vacants à la suite de cessations d'activité ou de mutations pour accompagner les évolutions de l'offre de formation et de recherche.

Cette démarche témoigne de la volonté de la présidence de mettre en œuvre une vraie politique d'établissement cohérente avec les grandes orientations en matière de formation et de recherche, qui ne soit pas la simple addition des politiques des composantes. Elle atteste également du souci de réduire les écarts entre composantes de façon transparente.

L'approche collégiale retenue pour procéder aux redéploiements explique sans doute le consensus dont, semble-t-il, fait l'objet, la démarche. Deux instances propres à l'UPVM, la commission des moyens qui réunit les représentants des composantes et la commission transversale, émanation des trois conseils de l'université, jouent un rôle déterminant en la matière. La première, qui propose des modèles de répartition des moyens en fonction de la charge d'enseignement, facilite la gestion des redéploiements des emplois enseignants. La seconde, qui instruit les demandes d'emplois des composantes et se prononce sur la pertinence des redéploiements²¹ d'enseignants-chercheurs « a fortement contribué à transformer un sujet potentiellement conflictuel en un thème de mobilisation commun », comme le souligne la Cour des Comptes dans son rapport 1/2/2007. Pour les BIATOSS, c'est la CPE qui étudie les différentiels d'encadrement et les priorités de gestion.

Ce consensus facilite les redéploiements en dépit de la limitation des marges de manœuvre de la présidence. En effet, alors que l'université n'a déjà pas la maîtrise des emplois du personnel hébergé qui relève entièrement des organismes de recherche, le SRH ne l'a pas non plus pleinement sur les emplois dans les composantes. C'est le cas de celles qui ont leur propre délégation d'emplois, c'est-à-dire les deux IUT, et l'IUFM²². Mais la DRH a également encore parfois des difficultés à aller contre la tendance des composantes de droit commun de vouloir disposer en propre de leurs emplois. Cette situation n'empêche pas l'aboutissement de négociations de transferts ou d'échanges et une gestion assez souple des emplois vacants. Ainsi, l'IUFM, reconnaissant le caractère transversal des services de l'université a mis à disposition des services centraux deux emplois, de CASU et de SGASU, dont l'un a permis d'asseoir le nouveau « SGA finances ».

La vice-présidente du CA a donné une impulsion nouvelle à cette politique en prônant une mutualisation des emplois d'enseignants laissés vacants, pour accroître le champ des redéploiements potentiels au-delà du périmètre des cessations d'activité. On peut regretter, cependant, que la réflexion sur les redéploiements ne se fasse qu'au cas par cas, au gré des emplois vacants, et non dans le cadre d'un plan pluriannuel qui reste à définir, en fonction des grandes orientations stratégiques de moyen terme. Les départs en retraite des enseignants chercheurs de 65 ans et plus représentent, en effet, un fort potentiel d'évolution qui doit faire l'objet d'anticipations à moyen terme même si les prévisions à court terme sont plus aléatoires, en raison de la réticence de certains à faire connaître leurs intentions.

²¹ La commission transversale se prononce également sur les dotations des composantes et examine l'avancement des maîtres de conférences.

²² L'IPAG et l'Institut d'urbanisme, bien qu'instituts ex article 33 n'ont pas une délégation d'emplois séparée.

Tableau 21 : Prévisions de départ à la retraite d'enseignants-chercheurs titulaires

	2007-2010	2011-2014
Nombre d'enseignants-chercheurs atteignant l'âge de 65 ans	43	100
En % des effectifs d'enseignants-chercheurs de l'université	7,47 %	17,36 %
Nombre d'enseignants-chercheurs atteignant l'âge de 60 ans	83	53
En % des effectifs d'enseignants-chercheurs de l'université	14,41 %	9,20 %

Source : UPVM, SRH

II. 1. 2. Les résultats encore limités de la politique de redéploiement des emplois d'enseignants

II. 1. 2. 1. Des composantes plus ou moins dotées

La situation de sous-dotation globale de l'université se décline inégalement selon les grands secteurs disciplinaires et, à un niveau plus fin, selon les composantes.

Tableau 22 : Répartition des emplois du personnel enseignant hors IUTs et médecine

Classes d'enseignement	Dotations théorique 2006 (en h)	Dotations théorique en ETE	Effectifs réels en ETE en 2006			Ratio de couverture réel/théorique
			Budget État	Budget propre	Total	
Secteur secondaire	47 779	248,85	179,4	27,83	207,23	83,28 %
Secteur tertiaire	183 310	954,74	485,35	61,2	546,55	57,25 %

ETE : équivalent temps d'enseignement : 1 ETE = 192 heures

Les effectifs de MIAGE et de STAPS sont fondus dans le tertiaire bien qu'ils relèvent du secondaire dans SANREMO

Source : UPVM, SRH

Comme on peut le constater sur le tableau ci-dessus, le taux de couverture de la dotation réelle en emplois par rapport à la dotation théorique, déjà faible pour le secteur secondaire (83,28 %), l'est bien davantage encore pour le secteur tertiaire (57,25 %). La différence des taux de couverture des deux IUT (57 % à Sénart/Fontainebleau « tertiaire » contre 79 % à Créteil/ Vitry « secondaire ») illustre bien le décalage entre les secteurs secondaire et tertiaire.

Tout en témoignant du sous-encadrement global de l'UPVM, la comparaison des taux de couverture des charges d'enseignement par rapport aux potentiels d'heures, montre l'hétérogénéité des situations des composantes. Ces taux se situent entre 40 % pour trois composantes (sciences économiques et de gestion, AEI et SESS-STAPS) et 126 % pour l'institut d'urbanisme qui est à la fois la plus petite des neuf composantes examinées et la seule à bénéficier d'un ratio supérieur à 100 %.

Tableau 23 : Taux de couverture des charges d'enseignement

	potentiel enseignant en ÉTÉ année 2005	potentiel enseignant en heures année 2005	charge totale d'enseignement FI/FA/FC sur base San Remo 2004/2005	couverture potentiel charges
Droit et science politique	98,63	18 937	19 817	96 %
Sciences économiques et de gestion	89,31	17 148	43 203	40 %
AEI /IPAG	87,83	16 863	41 867	40 %
Lettres et sciences humaines	169,61	32 565	35 956	91 %
SESS-STAPS	81,50	15 648	38 965	40 %
Institut d'urbanisme	24,50	4 704	3 724	126 %
Sciences et technologie	204,83	39 327	48 079	82 %
TOTAL UFR	756,21	145 192	231 611	63 %
IUT C/V	153	29 376	37 276	79 %
IUT S/F	130	24 960	43 570	57 %

Source : UPVM, Service financier

Il convient de préciser que ces éléments sont cependant insuffisants pour connaître avec précision la situation des composantes au regard de leur potentiel et de leur charge, dans la mesure où il s'agit de données théoriques. En effet, si le SRH a une bonne connaissance des moyens en postes (et de leur traduction en heures), il n'approche le potentiel en heures complémentaires qu'à partir de sa base financière traduite en équivalents TD. Surtout, la charge théorique est calculée à partir des seuls besoins retenus par la base SANREMO et sans prise en compte des modifications résultant de la réforme LMD qui a eu des effets variables selon les composantes. Seule la généralisation de l'utilisation de GEISHA dans toutes les composantes permettra de connaître de façon exhaustive la charge réelle de chaque composante.

Par ailleurs, l'université a pleinement conscience qu'un sous-encadrement dans une discipline n'implique pas forcément un besoin de redéploiement d'emplois au profit de cette discipline. C'est le cas, par exemple en sciences économiques et de gestion (SEG), discipline où il est généralement difficile de recruter des titulaires et où parallèlement le besoin de faire appel à des professionnels vacataires est important. Ainsi, il est même envisagé de redéployer des postes d'associés de l'UFR de SEG vers d'autres disciplines et ensuite de recruter des contractuels enseignants dans le cadre de la loi LRU.

II. 1. 2. 2. L'impact inégal des redéploiements d'enseignants-chercheurs

Globalement, le ratio de redéploiements par rapport aux postes publiés est loin d'être négligeable. Allant de 15 % à 45 %, le ratio des postes redéployés atteint ou dépasse le tiers des postes publiés sept fois sur les neuf années comprises entre 2000 et 2008 et s'établit à 36 % sur l'ensemble de la période. Les variations d'une année sur l'autre sont importantes et l'on ne note pas d'évolution linéaire.

Tableau 24 : Évolution du taux de redéploiement des postes d'enseignants-chercheurs

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008*	TOTAL
Postes publiés	59	40	40	35	33	40	47	40	44	378
Redéploiement entre composantes avec changement de section CNU	2	0	1	2	1	0	1	0	3	10
Redéploiement entre composantes sans changement de section CNU	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2
Changement de section CNU dans la composante	18	4	11	10	13	11	17	9	13	106
Transformation de niveau d'emploi dans la composante	0	1	4	3	2	2	0	0	0	12
Transformation de niveau d'emploi entre composantes (échanges PR MCF entre composantes)	0	0	2	0	0	1	0	0	3	6
Transformation postes enseignants-chercheurs en postes non enseignant	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
TOTAL DES REDEPLOIEMENTS	20 (33 %)	6 (15 %)	18 (45 %)	15 (43 %)	16 (48 %)	15 (37 %)	18 (38 %)	9 (22 %)	20 (45 %)	137 (36 %)

Depuis 2^{ème} campagne 2007 chiffres incluant l'IUFM

* 2008 : chiffres concernant uniquement la première campagne

Données de l'UPVM, SRH, traitement mission d'audit

Ces données globales doivent, cependant, être mises en perspective. L'essentiel des redéploiements intervient, en effet, à l'intérieur d'une même composante, principalement sous la forme d'un changement de section de CNU (106 cas sur 137) et de façon nettement moindre par transformation de niveau d'emploi (12 cas). Les redéploiements entre composantes avec changement de section de CNU (10 cas) ou sans changement de section (2 cas) ne représentent que 8,7 % des redéploiements. On note sur la totalité de la période 6 cas d'échange de postes PR/MCF et un cas de transformation de poste d'enseignant-chercheur en poste d'IATOSS.

On note également, en matière de redéploiement à l'intérieur d'une même composante de grandes différences d'une UFR à l'autre.

Tableau 25 : Changements de section de CNU dans une composante

Années	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL
Sciences et technologie	5	8	10	3	4	30
Lettres/sciences humaines	2	1	2	1	3	8
Droit	1					1
AEI	1				1	2
Sciences éco et de gestion	1	1			1	3
IUT Créteil/Vitry	3		4	2	2	11
IUT Sénart/Fontainebleau			1	1		2
SESS/STAPS		1		1		2
IPAG				1	2	3
TOTAL	13	11	17	9	13	62

Données de l'UPVM ; réalisation mission d'audit

L'action vigoureuse de l'UFR de sciences, bien visible sur le tableau ci-dessus, mérite d'être signalée. Dans cette composante la réforme du LMD a été l'occasion d'un gros travail de réflexion sur l'évolution des besoins et des moyens des différentes formations, qui a débouché sur des redéploiements relativement nombreux. L'IUT de Créteil/Vitry et l'UFR de lettres et sciences humaines ont également une bonne pratique des redéploiements internes.

II. 1. 3. Une politique très volontariste de redéploiement des emplois d'IATOSS

II. 1. 3. 1. Des redéploiements au service de la politique d'établissement

Les redéploiements concernent également les BIATOSS dans le cadre d'une politique dynamique qui conduit à faciliter l'accès des composantes et autres structures aux supports de recrutement dont elles ont besoin, soit par redéploiement entre composantes, soit par affectation de supports de catégorie C mutualisés puis repyramidés, soit par transformation d'emploi à l'intérieur d'une même composante. Pour la campagne 2008, 22 redéploiements ont été ainsi réalisés.

La politique de redéploiement des IATOSS vise deux objectifs : le soutien des orientations stratégiques de l'établissement et l'établissement d'une relative équité entre les structures.

S'agissant du souci d'équité, un premier travail d'évaluation du besoin en IATOSS de chaque structure a été réalisé en 2003 par un groupe de travail piloté par le secrétaire général et présenté en commission des moyens. Il s'agissait de quantifier le nombre d'emplois IATOSS nécessaire pour faire fonctionner les différentes structures de l'université, composantes et services centraux, d'analyser leur situation au regard de ces besoins services et de définir des critères objectifs de répartition des moyens en IATOSS. Tout en prenant appui sur les critères SANREMO, ce travail les dépassait pour prendre en compte tout l'effectif des étudiants quel que soit le type de formation délivrée, et l'ensemble de l'activité de l'université.

A l'occasion de la préparation du projet d'établissement 2009/2012, un atelier GRH a commencé à retravailler sur l'évolution des critères de répartition des IATOSS (nombre d'étudiants, poids de la formation permanente...). Le travail, actuellement interrompu, devrait reprendre prochainement, sous la houlette de la chef du bureau des BIATOSS du SRH.

Il est également attendu du projet déjà évoqué de cartographie des emplois, qui devrait aboutir à un recadrage d'un certain nombre de fonctions, une aide pour opérer des restructurations et dégager des emplois à redéployer vers des secteurs prioritaires. Celle-ci devrait également venir d'une meilleure connaissance, en continu, du personnel hébergé dans les laboratoires : des négociations engagées avec les directions du CNRS et de l'INSERM permettent d'envisager des bascules des systèmes d'information des organismes d'autant que le responsable HARPEGE attendu au SRH a déjà travaillé sur ces questions.

S'agissant de l'accompagnement des grandes orientations de la politique d'établissement, la tendance a été longtemps de favoriser les composantes et notamment les UFR de sciences et de médecine par la création de postes pour la recherche. Ces dernières années, elle s'est quelque peu modifiée au profit de postes dédiés au pilotage et des services centraux. Ainsi, en 2008, 10 postes ont été fléchés pour le pilotage dont 6 affectés aux services centraux, le SRH s'en voyant attribuer 3 pour sa part

II. 1. 3. 2. Une politique de repyramidages très avancée

L'UPVM bénéficie d'une situation favorable en matière de répartition catégorielle du personnel IATOSS. Ainsi, la part d'agents de catégorie A était en 2006/2007 de 25,9 % à l'UPVM, soit assez nettement supérieure à celle des universités pluridisciplinaires avec santé (21,5 %). Inversement les pourcentages de personnel de catégorie C étaient alors respectivement de 48,7 % contre 54 %²³.

Cette situation est le résultat d'une politique de repyramidage volontariste et continue. Elle a conduit depuis l'année 2000/2001, à une forte augmentation de la part des agents de catégorie A (+ 19,7 %), à une hausse un peu moins forte de la part des agents de catégorie B (+12,3 %) et à une diminution de la part des agents de catégorie C (-8,2 %).

Tableau 26 : Repyramidages de BIATOSS

	2000-2001	2000-2001	2006-2007	2006-2007	2006-2007	2007-2008	2007-2008	2007-2008
	Nombre postes	% du total par catégorie	Nombre postes	% du total par catégorie	Augmentation ou baisse depuis 2000-2001	Nombre postes	% du total par catégorie	Augmentation ou baisse depuis 2000-2001
A	122	21,98 %	137	24,42 %	12,30 %	146	25,61 %	19,67 %
B	130	23,42 %	145	25,85 %	11,54 %	146	25,61 %	12,31 %
C	303	54,59 %	279	49,73 %	-7,92 %	278	48,77 %	-8,25 %
TOTAL	555	100,00 %	561	100,00 %	1,08 %	570	100,00 %	2,70 %

Source : UPVM, SRH

Elle s'est appuyée sur une politique d'externalisation qui a conduit à la suppression de la prise en charge par des agents de l'université des activités de ménage, de gardiennage de nuit et de l'entretien et de la maintenance du patrimoine. Elle a été également facilitée par la possibilité qu'a l'université de pouvoir remplacer les agents titulaires de catégorie C par des contractuels grâce à ses ressources propres. Ainsi, les agents de catégorie C constituent, en 2008, 59 % de la population des seuls contractuels permanents et ceux de catégorie A 13 %²⁴.

Contrairement à ce que l'on rencontre dans d'autres établissements, les représentants du personnel ne manifestent pas d'opposition au repyramidage d'emplois de catégorie C en raison de l'utilisation d'une partie des supports repyramidés à des fins de promotion.

Les différences, plusieurs fois évoquées, entre l'université hors IUFM et l'IUFM se retrouvent au niveau de la structure catégorielle des emplois.

Tableau 27 : Répartition catégorielle des postes IATOSS à la rentrée 2007

POSTES IATOSS	P12 hors IUFM	%	IUFM	%	TOTAL GENERAL	%
A	146	25,61 %	18	11,04 %	164	22,37 %
B	146	25,61 %	18	11,04 %	164	22,37 %
C	278	48,77 %	127	77,91 %	405	55,25 %
TOTAL	570	100,00 %	163	100,00 %	733	100,00 %

Source : UPVM, SRH

²³ Source DGES/DEPP.

²⁴ La part des agents de catégorie A au sein des contractuels BIATOSS permanents s'est néanmoins élevée progressivement : elle était de 8,6 % en 2004.

Le personnel de catégorie A et B est nettement moins nombreux à l'IUFM (11 % contre 25,6 % pour les deux catégories) et le personnel de catégorie C notablement plus important numériquement (78 % contre 49 %). Cette différence s'explique par le maintien à l'IUFM de fonctions qui ont été externalisées ou réduites dans les autres structures de l'université. L'IUFM a ainsi conservé beaucoup de personnel de ménage, de restauration et de nombreux appariteurs. Les questions de la pertinence du maintien de cette situation et du calendrier d'une éventuelle évolution doivent être posées.

II. 1. 3. 3. Un mouvement interne encouragé et transparent

Le mouvement interne fait l'objet d'une procédure formalisée (avec fiche de vœux).

Cette procédure, très souple, facilite la mobilité. Ainsi, au début de la campagne de mutation, les agents peuvent exprimer des vœux de mobilité sur tout poste, vacant ou pas, mais ils peuvent également entrer ou sortir du mouvement à tout moment. La proposition en priorité au mouvement interne de tous les postes dont on sait qu'ils se libèreront en cours d'année constitue également un encouragement à la mobilité.

Les postes vacants ou susceptibles de l'être sont publiés sur l'intranet ainsi qu'au fur et à mesure du mouvement, la liste des postes pourvus et des personnes pressenties.

Si l'affectation sur un poste fait généralement l'objet d'une procédure de gré à gré, entre l'agent qui candidate et le chef de service, «suivie» cependant par la DRH l'ensemble du mouvement, avant sa finalisation, est examiné par un groupe de travail «emploi-postes-précarité», émanation de la CPE puis par la CPE en formation plénière qui émet un avis sur le mouvement.

Cette volonté de transparence contribue à la bonne qualité du climat social.

II. 2. Une politique de recrutement en phase avec les besoins de l'établissement

La politique de recrutement menée par l'université, au terme d'une procédure démocratique fondée sur la définition des besoins prioritaires, est un élément important de la politique d'établissement qui procède, dès à présent, à des anticipations. Elle devra déboucher, cependant, sur la définition d'un plan pluriannuel en bonne et due forme. De plus, avec le transfert de la masse salariale sur budget Etat, l'université va progressivement devoir prendre en compte, en matière de recrutement, de nouveaux éléments liés au facteur coût. Dans ces conditions la mise en place d'un SIRH permettant de doter l'université d'indicateurs plus pertinents et plus fiables s'avère indispensable.

II. 2. 1. Des choix dictés par les priorités stratégiques de l'établissement et les contraintes liées à la sous-dotation en emplois, qui doivent s'inscrire davantage dans une démarche de gestion prévisionnelle

La note de politique générale budgétaire pour l'année 2008 énonce comme priorités du recrutement le « renforcement de l'encadrement sur des postes clefs qui feront progresser le pilotage, le soutien aux activités de recherche et formation et la gestion des ressources humaines ».

Les priorités sont en effet plurielles. Il faut répondre aux besoins des structures pédagogiques en particulier pour faire baisser l'échec en licence, des unités de recherche pour soutenir les pôles les plus prometteurs et des services administratifs pour développer de nouvelles fonctions.

Les directeurs de composantes qui, à chaque rentrée, doivent mettre des enseignants face aux étudiants ont tendance à considérer qu'en raison du sous-encadrement le besoin d'enseignement est prépondérant et que la qualité pédagogique des enseignants-chercheurs doit être privilégiée. Certains sont également attentifs à recruter de jeunes MCF qui pourront s'intégrer dans des laboratoires de recherche, notamment en bénéficiant de décharges de service. Dans le contexte de sous-dotation de l'UPVM, le recrutement des ATER et des vacataires constitue cependant la principale variable d'ajustement pour les besoins d'enseignement.

La présidence, avec une vision plus politique et plus soucieuse du contexte concurrentiel à plus long terme, s'applique à convaincre les instances de l'UPVM de la nécessité de stratégies fondées sur le développement de quelques axes de recherche de premier plan, notamment pour conforter la place de l'université dans le PRES. Ainsi, pour la campagne 2008, sur les sept demandes de créations d'emplois d'ATOSS votées à l'unanimité par la CPE puis par le conseil d'administration, quatre concernaient le PRES. Les deux seules créations obtenues du ministère cette année ont été réservées au recrutement d'un IGR dans le laboratoire C.E.R.E.V.E. de l'Observatoire des sciences de l'univers dans le cadre du PRES et d'un second dans un secteur de pointe de l'UFR de médecine.

Hors recherche, les recrutements de BIATOSS prévus en 2008 pour conforter ceux déjà réalisés ces dernières années, privilégient les secteurs considérés prioritaires que sont la gestion et le pilotage de la GRH, le patrimoine, la fonction juridique, les relations internationales et le pilotage en général. La mise en œuvre de la loi LRU ne fera que renforcer ces besoins.

Elle devra également amener les responsables concernés à élargir la réflexion d'une part, en se plaçant dans une perspective à plus long terme en définissant un schéma pluriannuel de recrutement formalisé, d'autre part, en prenant en compte des éléments de coût avant de procéder aux choix de recrutements.

II. 2. 2. Une politique d'ouverture modérée

L'université ne semble pas faire de l'ouverture une priorité de sa politique de recrutement des enseignants-chercheurs.

S'agissant des MCF, le recrutement éloigné est peu important : 81 % des MCF recrutés depuis la première campagne 2005 viennent de la région Ile-de-France dont 40,5 % de l'UPVM, 13,5 % du reste de la France et 6,7 % de l'étranger principalement européen. Cependant, il convient de préciser qu'au regard du lieu de thèse des ATER recrutés, le recrutement local est beaucoup plus faible.

Tableau 28 : Origine géographique des maîtres de conférences recrutés depuis la première campagne 2005

Origine géographique (3)	Nombre	%
Ville siège de l'université	30	40,54 %
▪ dont université auditée	30	40,54 %
▪ dont autres établissements d'enseignement supérieur		
Reste de la région	29	39,19 %
Reste de la France	10	13,51 %
Étranger	5	6,76 %
▪ dont Union européenne	4	5,41 %
TOTAL	74	100,00 %

(3) Lieu de l'affectation professionnelle antérieure

Source : UPVM, SRH

Cette situation est à rapprocher de celle relative à l'origine professionnelle des MCF, très majoritairement issus du vivier des contractuels de l'ex chapitre 31/96 : 66 % des MCF recrutés depuis la première campagne 2005 l'ont été chez les ATER. C'est un pourcentage très élevé. Cette donnée doit être mise en relation avec l'importante population d'ATER dans les effectifs de l'UPVM.

Tableau 29 : Origine des maîtres de conférences recrutés depuis la première campagne 2005

Origine professionnelle	Nombre	% par rapport au sous total	% par rapport au total
ENSEIGNEMENT SUPERIEUR			
ATER non fonctionnaires	43	71,67 %	56,58 %
ATER enseignants ou fonctionnaires	7	11,67 %	9,21 %
Moniteurs	1	1,67 %	1,32 %
Lecteurs, maîtres de langues	0		
Post doctorants	8	13,33 %	10,53 %
Allocataires ou boursiers	1	1,67 %	1,32 %
<i>Sous-total « enseignement supérieur »</i>	<i>60</i>	<i>100,00 %</i>	<i>78,95 %</i>
AUTRES ORIGINES			
Enseignants, chercheurs et autres agents publics en activité	11	68,75 %	14,47 %
Activité privée ou à l'étranger	3	18,75 %	3,95 %
Sans profession (y compris ex ATER), chômeurs	2	12,50 %	2,63 %
<i>Sous-total « autres origines »</i>	<i>16</i>	<i>100,00 %</i>	<i>21,05 %</i>
TOTAL	76		100,00 %

Source : UPVM, SRH

S'agissant des professeurs, leur recrutement est nettement plus ouvert : les PR recrutés depuis la première campagne 2005 se partagent entre deux gros tiers issus, à part égale, de l'UPVM et du reste de la France et un peu moins d'un tiers venu de la région Ile de France.

Tableau 30 : Origine géographique des professeurs des universités recrutés depuis la 1^{ère} campagne 2005

Origine géographique	Nombre	%
Ville siège de l'université	14	34,15 %
▪ <i>dont université auditée</i>	<i>14</i>	<i>34,15 %</i>
▪ <i>dont autres établissements d'enseignement supérieur</i>	<i>0</i>	
Reste de la région	13	31,71 %
Reste de la France	14	34,15 %
Étranger		
▪ <i>dont Union européenne</i>		
TOTAL	41	100,00 %

Source : UPVM, SRH

L'attractivité des postes est élevée, tant pour les PR que pour les MCF pour lesquels, avec 35 candidats par poste offert au recrutement, on atteint un niveau très élevé. Le pourcentage important de postes de PR demeurés vacants à l'issue des opérations de l'année est lié à la difficulté de recruter dans la discipline de gestion.

Tableau 31 : Nombre moyen de candidatures par emploi offert au recrutement

	2006	2007
Nombre moyen de candidats par poste de MCF	34	35
Nombre moyen de candidats par poste de PU	4,5	10
Nombre moyen de postes de MCF titulaires demeurés vacants à l'issue des recrutements de l'année	1/29 (3,5 %)	1/27 (3,7 %)
Nombre moyen de postes de PR titulaires demeurés vacants à l'issue des recrutements de l'année	1/18 (5,5 %)	4/13 (30 %)

Source : UPVM, SRH ; traitement mission d'audit

Très ouverte aux vacataires pour des raisons déjà évoquées, l'UPVM recourt, inversement, à l'accueil d'invités de façon modérée. Au-delà des deux postes qui leur sont réservés à l'année (24 mois), des invités sont également recrutés sur des supports vacants. Certains (à l'UFR d'AEI) sont, même, responsables de diplômés. Le nombre d'invités et de « mois invités », n'a cependant pas tendance à augmenter, au contraire, comme on peut le voir sur le tableau 32. La lourdeur des procédures administratives pour les payer (obligation de détenir un compte bancaire en France), fortement dénoncée dans plusieurs composantes, décourage les bonnes volontés et explique la forte propension à préférer utiliser les postes vacants pour des heures complémentaires. La réglementation stricte en matière de limite d'âge est également critiquée, notamment à l'UFR d'AEI qui va devoir ainsi renoncer à l'intervention du doyen de la faculté de droit de Fribourg dès qu'il aura atteint 65 ans.

Tableau 32 : Évolution du recours aux invités

	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Nombre d'invités	58	65	66	75	63	61
Nombre de mois	81	95	82	91	74	68

Source : UPVM, SRH

La nécessité d'ouverture et de recrutement dans des secteurs pointus où l'offre est restreinte devrait amener l'UPVM à infléchir sa politique actuelle en matière de rémunération. La question de la limitation de l'attractivité de l'université en raison de la faiblesse du montant des rémunérations offertes aux contractuels BIATOSS a déjà été signalée (I.1.2.2). Chez les BIATOSS, sur certains créneaux de niveau intermédiaire le recrutement n'est pas facile et le taux de rotation est assez fort. Sur d'autres créneaux et à des niveaux de responsabilité plus élevés les recrutements s'avèrent encore plus difficiles à conclure. C'est le cas, en particulier, aujourd'hui dans le secteur de la gestion immobilière.

L'université aura, de plus en plus besoin de profils spécifiques, qu'il s'agisse d'enseignants (et en particulier d'enseignants étrangers) ou de BIATOSS. Or, elle ne pourra vraisemblablement pas les attirer si elle conserve la conception actuelle selon laquelle les contractuels ne doivent pas être mieux rémunérés que des titulaires. La loi LRU lui offrira dans ce domaine des opportunités. Pour s'en saisir, elle devra modifier cette approche.

Le recours à des appuis extérieurs pour professionnaliser et ouvrir davantage les opérations de recrutement, déjà évoqué (I.1.1.2), paraît, également, souhaitable.

II. 2. 3. Une procédure de mieux en mieux maîtrisée

Le déroulement de « la campagne emplois », rappelé chaque année dans une circulaire de la présidence adressée aux responsables des composantes et des services communs et précisant les priorités de l'université, est très cadré. Il est également lourd et chronophage pour l'équipe présidentielle en raison de l'attachement de l'UPVM à des procédures démocratiques et transparentes et à la recherche du consensus, et du souci de rassembler le maximum d'éléments objectifs afin de rendre la prise de décision aussi rigoureuse que possible. A ce prix, elle permet de combiner les impératifs d'une politique d'établissement transversale et ceux des politiques individuelles des composantes.

La première phase consiste en une réunion entre l'équipe présidentielle (présidente, vice présidente du CA, secrétaire générale et directrice du SRH) et, à tour de rôle, les responsables politique et administratif des composantes et services. Les discussions s'appuient sur l'analyse d'une série de documents renseignés par les structures (liste classée de leurs demandes de publications de postes vacants, susceptibles d'être vacants ou à créer, telle qu'adoptée par le conseil d'UFR, fiches d'argumentaires correspondantes, recensement des emplois vacants, fiches par fonctions Silland pour les BIATOSS) et de dossiers très fournis préparés par la cellule «indicateurs et tableaux de bord» du SRH : historique des affectations antérieures, évolution des effectifs d'étudiants et d'enseignants, prévisions de départs en retraite... La discussion conduit à une réflexion commune sur l'ensemble de la politique des RH des structures et en particulier sur l'utilisation des postes vacants et des redéploiements internes.

Une seconde phase fait intervenir des commissions internes. S'agissant des enseignants et des chercheurs, la commission transversale (voir II.1.1.), présidée par la vice-présidente du conseil d'administration, procède au classement des demandes des composantes (ramenées d'une dizaine à deux à l'issue de la première phase). Cette intervention de représentants des composantes, qui, généralement, parviennent à se mettre d'accord sur une liste de propositions, permet de désamorcer ou d'atténuer les conflits. S'agissant des BIATOSS, les demandes sont examinées par un groupe de travail de la commission paritaire d'établissement (CPE) puis par la CPE plénière. Le consensus est là un peu plus difficile à obtenir, les préoccupations de gestion quotidienne du terrain l'emportant, pour les représentants du personnel, sur les besoins de développement de fonctions nouvelles de pilotage, plus stratégiques sur le moyen et le long terme.

La troisième phase, celle du vote par le conseil d'administration et le conseil scientifique est facilitée par les étapes précédentes, les instances délibérantes étant rarement mises en position d'arbitrer des conflits.

II. 3. Une vraie politique de promotion

Soumise, comme toutes les universités, à des procédures de promotion nationale et académique qui lui échappent largement, l'UPVM s'implique néanmoins de façon volontariste pour soutenir les possibilités d'avancement des agents qui lui paraissent devoir en bénéficier prioritairement, enseignants et BIATOSS. La mission d'audit ne peut que l'encourager dans cette voie.

II. 3. 1. La promotion des enseignants : une procédure bien rodée

La promotion des enseignants-chercheurs sur contingent local a d'autant plus d'importance que le nombre des promotions qu'elle génère à l'UPVM est supérieur à celui des promotions sur contingent du CNU.

La procédure, gérée en commun par le SRH, chargé de la logistique et de la coordination des opérations, et le service de la recherche qui assure l'interface avec les experts responsables de l'examen des dossiers, est classique. Elle fait l'objet d'une circulaire annuelle.

Pour l'avancement des PR, les dossiers classés par les composantes sont ensuite examinés au cours d'une réunion de la commission d'évaluation du conseil scientifique, animée par son président. Après rapport des experts sur chacun des dossiers, ces derniers font l'objet d'un classement au niveau de l'établissement. Pour les MCF, l'examen des propositions des composantes est fait par la commission transversale en formation restreinte, sous la conduite de la vice-présidente du conseil d'administration, qui présente les candidatures, avant le classement final par le CA. PR et MCF sont invités à renseigner un document interne à l'université, qui résume leurs activités dans les différents domaines pris en compte : activité scientifique, valorisation de la recherche et implication institutionnelle locale, cette dernière rubrique appelant à détailler les types d'intervention. Un document listant les promouvables, postulants ou pas, avec rappel des étapes de leur carrière et de leurs candidatures et classements antérieurs complète l'information des membres des instances.

La politique de l'université concernant la promotion locale des enseignants-chercheurs, se caractérise par la volonté de reconnaître l'investissement personnel dans le fonctionnement de l'établissement. On remarquera que si l'engagement local administratif ou pédagogique est pris en compte de façon prioritaire, ces critères de choix ne sont pas pour autant formalisés dans un texte de cadrage comme c'est le cas dans certaines universités.

Tableau 33 : Bilan des promotions en 2006 et 2007

2006	Nombre de promouvables	Promotions CNU	Promotions établissement
PR 1 ^{ère} classe	80	3	4
PR CE 1 ^{er} échelon	62	1	2
PR CE 2 ^{ème} échelon	2	0	0
MCF hors classe	83	3	4

2007	Nombre de promouvables	Promotions CNU	Promotions établissement
PR 1 ^{ère} classe	85	4	5
PR CE 1 ^{er} échelon	56	2	2
PR CE 2 ^{ème} échelon	1	1	0
MCF hors classe	78	3	4

Source : UPVM, SRH

L'attention portée par certaines des structures qui accueillent un nombre important d'enseignants du second degré, à la promotion de ces derniers, mérite également d'être signalée. Ainsi, le directeur de l'IUT de Créteil/ Vitry a mentionné la stratégie mise en œuvre par l'IUT pour optimiser les chances de promotion des enseignants du second degré : un outil ad-hoc d'analyse des résultats des promotions antérieures au niveau de l'académie permet de déterminer les meilleurs profils de promouvables à proposer en fonction de leur situation de carrière. Cette démarche destinée à gérer au mieux les intérêts des enseignants renforce en même temps l'attractivité de l'université dans un contexte concurrentiel.

Tableau 34 : Évolution des promotions des enseignants

Année	Promotions CNU des E.C.	Avancement local des E.C.	Avancement voie 3 des E.C.	Concours E.C.	Tableau d'avancement enseignants second degré	Liste d'aptitude enseignants second degré	TOTAL
2003	7	11	0	11	4	1	34
2004	10	11	0	6	2	0	29
2005	11	9	1	15	3	1	40
2006	7	10	0	18	1	0	36
2007	11	11	1	11	7	1	42
TOTAL	46	52	2	61	17	3	181

Réalisation : Mission d'audit à partir des bilans sociaux

II. 3. 2. Une politique très volontariste de promotion des BIATOS

La procédure en matière de promotion au tableau d'avancement (TA) et par liste d'aptitude (LA) est, là aussi, très classique : envoi de la circulaire annuelle sur les promotions et des dossiers à compléter aux composantes, renvoi à la DRH par ces dernières de leurs propositions, synthèse des propositions par l'administration, examen dans des commissions préparatoires et classement en CPE.

Trois éléments peuvent néanmoins être signalés :

- le souci du SRH de renforcer la transparence : les composantes reçoivent depuis cette année la liste des promouvables de tout l'établissement et plus seulement de leur structure,
- la formation des responsables administratifs de composantes à une rédaction performante des dossiers des agents proposés,
- le fonctionnement consensuel de la commission paritaire d'établissement, assez logique, il est vrai, dès lors que les «règles» sont respectées : priorité au critère d'ancienneté pour le tableau d'avancement, et double prise en compte du poids des fonctions et de l'ancienneté pour la liste d'aptitude.

Cette mise en œuvre d'un processus académique sur lequel l'université n'a qu'une prise limitée, ne constitue qu'un aspect de son implication en matière de promotion de ses agents, l'élément le plus significatif en étant une action soutenue en faveur de la promotion par concours et examens professionnels. Prenant acte du caractère très restrictif des possibilités de promotion au tableau d'avancement et par liste d'aptitude, le SRH a, en effet, développé une politique d'accompagnement des candidats à la titularisation.

Tableau 35 : Promotions de l'année 2007

Promotions (liste d'aptitude et tableau d'avancement)	Concours (agents titulaires) Examens professionnels	Résorption précarité (agents contractuels)
Liste d'aptitude IGE : 1	Concours ASI interne : 4	Concours IGR externe : 1
Liste d'aptitude ASI : 1	Concours ASI externe : 1	Concours IGE externe : 2
Liste d'aptitude TCH : 2	Examen profess ^{el} . TCH CE : 2	Concours IGE interne : 1
Liste d'aptitude SASU : 1	Concours TCH interne : 4	Concours TCH interne : 1
Liste d'aptitude assist. Bib : 1	Concours TCH CNRS : 1	Concours TCH externe : 1
T.A. IGR 1 ^{ère} classe : 1	Examen profess ^{el} . SASU CE : 1	Concours SASU externe : 1
T.A. IGE HC : 1	Concours SASU interne : 2	Concours AASD 1 ^{ère} classe : 6
T.A. IGE 1 ^{ère} classe : 2	Concours assistant des bibli. : 1	
T.A. TCH classe sup. : 1	Concours AASD 1 ^{ère} classe : 1	
T.A. ATRFP 1 ^{ère} classe : 3		
T.A. ATRF 1 ^{ère} classe : 1		
T.A. conservateur 1 ^{ère} classe : 1		
T.A. Magasinier 1 ^{ère} classe : 2		
T.A. AASDP 1 ^{ère} classe : 2		
T.A. AASDP 2 ^{ème} classe : 11		
TOTAL : 31 promotions	TOTAL : 17 réussites	TOTAL : 13 réussites

Source : UPVM, SRH

Le détail des promotions de l'année 2007 (tableau 35) fait apparaître la place importante des promotions hors LA et TA, sachant, comme on peut le voir sur le tableau 36, que l'année 2007 n'est pas la plus significative en la matière.

Cette politique de l'université passe par un travail de soutien et de motivation des agents qui s'engagent dans les concours, et de formation continue (remise à niveau, exercices d'entretien individuel, etc.). Elle suppose aussi un travail très prenant de gestion dynamique des emplois, pour libérer préalablement des supports et obtenir des requalifications, cela dans un cadre de mutualisation croissante en liaison avec les composantes.

Cette démarche, très favorable aux agents, est aussi positive pour l'université. Elle est devenue un élément non négligeable de la politique de recrutement. Dans le contexte de sous-dotation en personnel BIATOS de l'établissement, elle permet, en effet, de stabiliser des agents embauchés comme contractuels et qui ont pu être formés dans l'intervalle). C'est ainsi un élément important d'attractivité dans une situation de concurrence avec d'autres établissements qui pratiquent une politique de rémunération plus motivante.

Tableau 36 : Ensemble des promotions de 2004 à 2007

Année	Promotions (liste d'aptitude et tableau d'avancement)	Concours (agents titulaires) - Examens professionnels	Résorption précarité (agents contractuels)	TOTAL
2002	44 (22) (22)		53	97
2003	30	22	24	76
2004	21	14	15	50
2005	14	21	30	65
2006	17	20	21	58
2007	31	17	13	61
TOTAL	135	116	156	407

Source : UPVM, SRH, bilan social

Le tableau 36 montre qu'entre 2002 et 2007, 407 BIATOS ont bénéficié d'une promotion selon les différentes modalités examinées ci-dessus. Si ces résultats sont en partie à mettre au crédit de la politique nationale, conjoncturelle, de résorption de l'emploi précaire, il reste que la pratique de l'université en matière de promotion par concours, constitue un réel atout pour la GRH.

II. 4. Le pilotage des services des enseignants reste à faire

L'intérêt manifesté par les responsables politiques et administratifs de l'université et des composantes, pour le suivi des moyens et des charges d'enseignement en vue d'une organisation optimale des activités des enseignants, est un point fort pour l'université. Tous partagent la conviction qu'il y a là des marges de manœuvre pour l'établissement. La volonté politique d'avancer sur ce dossier achoppe cependant sur les défaillances du système d'information correspondant. Son amélioration passe par une mise à plat des caractéristiques des applications existantes, la recherche d'un consensus sur un outil commun répondant aux (principales) attentes des uns et des autres puis sa réalisation. Ce travail prioritaire doit être soutenu au plus haut niveau politique.

II. 4. 1. Un recours important aux heures complémentaires

La sous-dotation de l'UPVM en emplois d'enseignants, la difficulté de recruter dans certaines disciplines tertiaires, la nécessité de faire appel à des intervenants extérieurs pour les cursus professionnalisés et le développement de la formation continue expliquent le recours important de l'université aux heures complémentaires (HC).

Tableau 37 : Charge d'enseignement et heures complémentaires consommées par composante

	2006-2007		
	Charges*	HC consommées**	En %
AEI et IPAG	27 380,53	11 642,49	42,52 %
DROIT	24 250,20	6 973,22	28,76 %
LSH	44 951,88	15 793,83	35,13 %
SESS-STAPS	31 206,69	12 380,78	39,67 %
Sciences et Technologie	43 828,50	8 916,00	20,34 %
Sciences éco-gestion	50 638,10	33 518,95	66,19 %
IUT Créteil-Vitry	44 221,37	17 920,94	40,53 %
TOTAL	266 477,27	107 146,21	40,21 %

** HC consommées : en équivalent heures TD sur la base du montant brut payé sur le budget de l'établissement en 2007

Source : UPVM, SRH, service des études, service financier : saisie des heures effectuées en 2006-2007 dans le logiciel GEISHA

On peut dire, grosso modo, qu'en 2006-2007, 40 % de la charge d'enseignement a été assurée sous la forme d'heures complémentaires. En réalité, il s'agit là d'une approximation puisque d'une part, le calcul a été réalisé sur le fondement des déclarations des seules sept composantes qui ont renseigné GEISHA cette année là et que d'autre part, les données relatives aux heures consommées ont été recalculées à partir des montants payés. L'ordre de grandeur est cependant conforme.

Les situations des composantes au regard des heures complémentaires sont, cependant, très dissemblables. C'est l'UFR de sciences et technologie qui est, en proportion de sa charge d'enseignement, la moins consommatrice d'HC (20,34 %) et l'UFR de sciences économiques et de gestion qui en est l'utilisatrice la plus importante (66,19 %). Cette composante cumule deux spécificités : une forte sous-dotation en emplois d'enseignants et la présence de créneaux de formation nécessitant la participation de professionnels. L'UFR d'AEI et l'IUT de Créteil/Vitry, qui offrent également des formations professionnalisées, notamment sous forme d'apprentissage, recourent également fortement aux heures complémentaires (42,52 % et 40,53 %).

Tableau 38 : Évolution des dépenses d'heures complémentaires

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
dépenses de cours complémentaires (montant brut)	6 269 428	6 458 722	6 532 300	6 267 239	5 968 089	6 320 844
▪ dont intervenants extérieurs				3 926 871 63 %	3 926 894 66 %	4 081 612 65 %
▪ dont intervenants internes				2 340 368 37 %	2 041 195 34 %	2 239 232 35 %
masse salariale	12 752 619	13 150 111	13 278 770	13 679 028	17 859 786	19 202 769
% de la masse salariale	49 %	49 %	49 %	46 %	33 %	33 %

Source : UPVM ; Service financier

Les dépenses d'heures complémentaires sont cependant contenues. Entre 2002 et 2007, elles n'ont quasiment pas bougé en valeur absolue et leur part dans la masse salariale est passée de 49 % à 33 %.

**Tableau 39 : Heures complémentaires (montants bruts) payées sur budget propre
(formation initiale, par l'apprentissage, continue)**

		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
		en euro	en euro	en euro						
900	Services centraux (dont Relations internationales -IMTL - Ergothérapie - Préprofessionnalisation	253 613	271 114	262 551	335 373	196 642	301 239	357 701	392 744	361 670
901	DROIT	365 777	331 100	357 447	324 068	254 427	245 430	248 312	275 720	279 347
902	LETTRES	421 141	448 252	478 836	583 106	580 032	598 106	599 100	628 686	632 701
903	SCIENCES	433 167	549 178	555 548	606 529	656 992	626 473	622 776	315 872	357 175
906	URBANISME	82 398	77 758	81 957	101 751	107 606	84 924	61 486	83 632	72 145
907	SESS-STAPS	329 437	486 115	375 712	472 846	471 205	552 772	493 135	502 582	495 974
908	Sciences éco gestion	1 114 780	1 261 121	1 312 152	1 130 207	1 539 992	1 486 394	1 374 913	1 291 473	1 342 769
909	Médecine	66 104	82 659	57 826	435 281	203 241	270 510	176 241	177 980	237 910
910	AEI	340 816	331 621	324 972	389 576	430 038	414 354	437 897	373 980	415 084
911	IPAG	6 075	6 205	2 257		4 841			45 688	51 314
<i>sous-total composantes hors IUT</i>		<i>3 413 308</i>	<i>3 845 123</i>	<i>3 809 256</i>	<i>4 378 737</i>	<i>4 445 017</i>	<i>4 580 203</i>	<i>4 371 562</i>	<i>4 088 357</i>	<i>4 246 089</i>
904	IUT Créteil-Vitry	770 598	824 172	742 137	768 316	734 194	748 747	656 411	657 543	717 913
924	IUT Sénart-Fontainebleau	1 210 078	1 028 141	1 167 013	1 122 376	1 279 510	1 203 350	1 239 266	1 222 188	1 356 842
<i>sous-total IUT</i>		<i>1 980 676</i>	<i>1 852 312</i>	<i>1 909 150</i>	<i>1 890 691</i>	<i>2 013 705</i>	<i>1 952 097</i>	<i>1 895 677</i>	<i>1 879 731</i>	<i>2 074 755</i>
TOTAL GENERAL		5 393 984	5 697 435	5 718 406	6 269 428	6 458 722	6 532 300	6 267 239	5 968 088	6 320 844
				0,37 %	9,64 %	3,02 %	1,14 %	-4,06 %	-4,77 %	5,91 %

Source : UPVM, Service financier

Le tableau ci-dessus, qui présente l'évolution de 1999 à 2007, des montants d'HC payées par les composantes, montre, avec une plus grande précision, la variété des situations et des politiques des composantes. Ces données confirment l'importance du recours aux HC de l'UFR de sciences économiques et de gestion et des deux IUT : en 2007, ils sont responsables de 54 % des dépenses d'HC et ce pourcentage a peu bougé sur la période. Elles montrent également le lien entre le recours aux HC et l'offre de formation continue ; celle-ci explique les dépenses élevées en HC de l'UFR SESS-STAPS et la très forte augmentation, entre 2001 et 2002, de celles de l'UFR de médecine suite à la signature d'un gros contrat avec l'entreprise Air France. Enfin, on constate la forte diminution (presque de moitié) des montants d'HC de l'UFR de sciences et technologie entre 2005 et 2006 grâce à un gros travail de rationalisation et de mutualisation des enseignements lors de la réforme du LMD.

On constate (voir tableau 38) que la part des intervenants extérieurs, qui sont essentiellement des professionnels, est très supérieure à celle des intervenants internes c'est-à-dire des enseignants de l'université qui y assurent des HC (en 2007 : 65 % contre 35 %). La part des premiers a, de plus, tendance à s'accroître.

Le nombre d'enseignants permanents accomplissant des heures complémentaires est cependant important. C'est le cas globalement des deux tiers des enseignants de l'UPVM, ce pourcentage variant, selon les composantes de 45 à près de 90 %.

Tableau 40 : Pourcentage par composante d'enseignants permanents ayant effectué des heures complémentaires en 2006-2007

	Nombre d'enseignants permanents 2006-2007	Nombre d'enseignants permanents ayant effectué des HC	Pourcentage d'enseignants permanents ayant effectué des HC
UFR AEI et IPAG	89	78	87,64 %
IUT Créteil-Vitry	132	99	75,00 %
UFR de Droit	112	63	56,25 %
UFR de Lettres	166	135	81,33 %
UFR de Sciences	236	106	44,92 %
UFR de Sciences éco - gestion	95	74	77,89 %
UFR SESS-STAPS	75	58	77,33 %
Institut d'Urbanisme	30	21	70,00 %
TOTAL	935	634	67,81 %

Hors Médecine (pas de service statutaire) et hors IUT de Seine et Marne Sud (saisie incomplète des HC)

Source : UPVM, SRH, GEISHA

Les enseignants assurant entre 1 et 48 HC sont les plus nombreux. Ils représentent 39,5 % de l'ensemble des enseignants²⁵ et 58 % de ceux qui font des HC. On note, par ailleurs, que 10,5 % des enseignants et 15 % de ceux qui font des HC en assurent plus de 144. On les trouve majoritairement dans les UFR les plus sous-dotées (sciences économiques et de gestion et AEI) et à l'IUT de Créteil/Vitry.

Tableau 41 : Répartition des enseignants permanents par nombre d'heures complémentaires effectuées en 2006-2007

	Pas d'HC	Entre 1 et 48 HC	Entre 49 et 96 HC	Entre 97 et 144 HC	Plus de 144 HC	TOTAL
UFR AEI et IPAG	11 12,36 %	40 44,94 %	13 14,61 %	5 5,62 %	20 22,47 %	89 100,00 %
IUT Créteil/Vitry	33 25,00 %	36 27,27 %	29 21,97 %	14 10,61 %	20 15,15 %	132 100,00 %
UFR de Droit	49 43,75 %	37 33,04 %	9 8,04 %	6 5,36 %	11 9,82 %	112 100,00 %
UFR de Lettres	31 18,67 %	104 62,65 %	19 11,45 %	6 3,61 %	6 3,61 %	166 100,00 %
UFR de Sciences	130 55,08 %	87 36,86 %	8 3,39 %	6 2,54 %	5 2,12 %	236 100,00 %
UFR de Sciences éco - gestion	21 22,11 %	26 27,37 %	16 16,84 %	7 7,37 %	25 26,32 %	95 100,00 %
UFR SESS-STAPS	17 22,67 %	27 36,00 %	15 20,00 %	5 6,67 %	11 14,67 %	75 100,00 %
Institut d'Urbanisme	9 30,00 %	13 43,33 %	7 23,33 %	1 3,33 %	0 0,00 %	30 100,00 %
TOTAL nombre d'enseignants permanents*	301 32,19 %	370 39,57 %	116 12,41 %	50 5,35 %	98 10,48 %	935 100,00 %
% parmi les enseignants assurant des HC		58 %	19 %	8 %	15 %	100 %

hors médecine (pas de service statutaire) et hors IUT de Seine-et-Marne sud (saisie HC incomplète)

Source : UPVM, SRH, Geisha ; réalisation UPVM et Mission d'audit

²⁵ Hors UFR de médecine (pas de temps de service statutaire) et IUT de Sénart/Fontainebleau dont les données ne sont pas disponibles

II. 4. 2. Une nécessaire amélioration des outils de pilotage des services

Il n'existe pas actuellement de suivi au niveau central des services des enseignants et de leurs heures complémentaires dans leur ensemble et dans une perspective de pilotage.

En fait, le dossier est partagé entre plusieurs structures qui en traitent, chacune, une partie. Le SRH se considère essentiellement responsable du volet paye des HC. Le second volet de GEISHA, le suivi des services pour évaluer les besoins en HC par rapport aux moyens statutaires, a semblé moins prioritaire, jusqu'à présent, même si la cellule des indicateurs et du pilotage prépare, pour les négociations menées dans le cadre de la «campagne emplois», des fiches comparatives sur les consommations en HC des composantes. Le service des études, qui a une bonne connaissance des maquettes d'enseignement, assure l'analyse des services (et des sous-services) des enseignants. Le service financier s'intéresse, pour sa part, au volet budgétaire du dossier.

L'utilisation de l'outil GEISHA pour assurer le paiement des heures complémentaires répond aux attentes du SRH, sauf pour ce qui concerne l'obligation des doubles saisies en raison de l'absence d'interface avec ASTRE. Mis en place pour remplacer un outil maison, devenu hors d'usage, GEISHA remplit effectivement cette fonction. La liaison entre les composantes et le SRH se fait sans problème signalé et la procédure est bien cadrée : saisie des services dans les composantes à la rentrée, édition papier en juin d'un état de liquidation des HC signé de l'enseignant, du directeur de l'UFR et de l'agent comptable, retour du document par l'agent comptable à l'UFR et transmission par celle-ci au SRH de cet état accompagné d'un bordereau de paiement qui indique la composante bénéficiaire des HC, enfin, paiement des heures à partir du mois de juillet sur le budget de chaque composante concernée.

Inversement, l'état des services édité par GEISHA, que reçoit le service des études en janvier février, ne permet pas de vérifier que les services correspondent aux maquettes puisque la saisie des heures dans l'application se fait au niveau du diplôme. C'est donc à partir de fiches papier transmises par les composantes que le service des études fait un état des sous-services et les soumet à la vice-présidente du conseil d'administration aux fins de validation ou de demande de modification. Mais un tel contrôle, bien que nécessaire, n'a rien à voir avec du pilotage.

Le service financier examine les montants de dépenses d'HC, en particulier pour établir la prévision budgétaire, et vérifie qu'il n'y a pas d'écart trop important entre les consommations et les prévisions initiales. Mais ce sont les composantes, responsables de leurs équilibres budgétaires, qui ont vocation à suivre l'évolution de la part des heures complémentaires dans leur dotation globale.

Aucune des structures citées n'est en mesure de connaître les volumes horaires d'HC et de les analyser en fonction de l'ensemble des charges et de l'organisation des formations. D'abord, parce que la saisie dans Geisha de l'ensemble des services des enseignants n'est pas encore généralisée. Peut-être en raison d'une formation insuffisante des gestionnaires et d'un manque d'implication et de communication sur les enjeux de la réforme par les instances politiques de l'établissement, la mise en place de GEISHA a été un peu chaotique. Certaines composantes n'ont pas compris que toutes les heures devaient être rentrées et pas seulement les HC, et une autre composante (l'IUT de Sénart/Fontainebleau), ayant eu des problèmes de réseau la première année, en est restée aux transmissions papier. Or, pour parvenir à arbitrer, en toute connaissance de cause, entre les besoins des différentes composantes, les responsables politiques et administratifs doivent disposer d'informations synthétiques et fiables sur les charges, les moyens des composantes et sur leur répartition entre les modules d'enseignement. Il faut donc reprendre les formations des agents à l'utilisation de GEISHA. La question se pose, cependant, de savoir s'il faut le faire avec l'outil en l'état ou s'il convient d'abord de l'améliorer (voir I.1.3.2). Le vrai travail de comparaison potentiel/charges ne pourra se faire qu'à cette condition.

Encore difficile à mettre en œuvre au niveau de l'université, le suivi des services des enseignants est assuré de façon attentive et volontariste dans plusieurs des composantes rencontrées par la mission d'audit. Souvent critiques envers l'application GEISHA qui ne leur fournit pas d'informations assez fines, les directeurs de ces composantes ont souhaité aller au-delà et suivre sur des tableaux Excel la consommation des heures pour améliorer leur connaissance des coûts des formations et en tirer des conséquences en matière de rationalisation de l'organisation des enseignements. Le travail dans ce sens mené à l'UFR de sciences et technologie où le suivi est réalisé au niveau de l'unité d'enseignement a déjà été signalé comme celui du directeur de l'IUT de Créteil/Vitry qui souhaite, pour pouvoir évaluer les coûts des heures, prendre en compte les variations de charges sociales en fonction des différents types d'intervenants, au moyen d'une application qu'il a conçue. Les échanges de bonnes pratiques sur ces travaux pourront être utilisés dans le cadre de l'évolution de GEISHA.

Le travail d'homogénéisation de la comptabilisation des services doit également être poursuivi. La circulaire relative aux modalités de transmission des états de service, du 8 janvier 2008, de la présidente, a commencé à définir des règles communes de comptabilisation en heures TD des différentes activités d'encadrement hors enseignement, pour mettre fin aux disparités entre les composantes. L'intégration de l'IUFM où les pratiques en la matière, sont encore différentes, amène à reprendre la réflexion sur ce sujet particulièrement sensible.

II. 5. La politique indemnitaire en cours d'évolution

Considérant, comme le CNE qui le souligne dans son dernier rapport, que l'université « doit principalement son succès au dynamisme des enseignants-chercheurs et des personnels IATOSS fortement investis dans la réussite des étudiants », les instances de l'UPVM se sont attachées depuis longtemps à développer une politique indemnitaire conséquente. Le système indemnitaire des BIATOSS, conçu de longue date et maintenu depuis, est encore souvent reconnu à l'extérieur comme un modèle.

L'équipe présidentielle et les directeurs de composantes ont néanmoins pleinement conscience aujourd'hui de la nécessité de reprendre le dossier, notamment pour atténuer les inégalités entre composantes, mieux reconnaître l'investissement des cadres et, désormais, pour harmoniser les politiques de l'IUFM et des autres structures de l'université. Sur le second point, il s'agit en particulier de pouvoir attirer et garder les professionnels (enseignants et BIATOSS) à profils pointus dont l'université va avoir de plus en plus besoin.

Le travail de mise à plat du dispositif actuel, récemment confié à deux enseignants-chercheurs de l'université, devra déboucher sur des schémas d'évolution permettant de mieux outiller la politique GRH dans la perspective du renforcement des responsabilités de l'établissement.

II. 5. 1. Un dispositif indemnitaire des enseignants au service d'une politique

II. 5. 1. 1. Un effort important pour accompagner l'engagement du personnel enseignant

Pour reconnaître l'engagement des enseignants, l'UPVM consacre au dispositif indemnitaire des sommes importantes sur son budget propre. Si l'on additionne la contribution de l'université et les participations supplémentaires de certaines composantes au versement des primes pour responsabilités pédagogiques (PRP) et aux primes pour charges administratives (PCA), ainsi qu'au financement des heures de décharge par conversion des PRP et PCA, on aboutit à un doublement de l'enveloppe ministérielle.

En 2006/2007, le montant total (avec décharges) du budget PCA/PRP (hors IUFM) a atteint 542 340 € financés par une enveloppe ministérielle de 265 900 € et un abondement sur budget propre de 276 440 €. A l'IUFM l'abondement sur budget propre serait même égal à quatre fois l'enveloppe ministérielle²⁶.

Le tableau 42 montre l'important accroissement récent des montants de la PRP et de la PCA : la première est passée de 175 000 € en 2004 à 240 000 € en 2007 et la seconde de 97 000 € en 2004 à 183 000 € en 2007²⁷. L'enveloppe ministérielle ayant été stable au cours des dernières années, ce sont les budgets propres, et notamment ceux des composantes, qui ont financé l'augmentation. Celle-ci a été notable dès 2006 avec, cette année là, un abondement de 111 958 € porté, comme on l'a vu ci-dessus, à 276 440 € en 2007.

L'augmentation du montant des PCA s'explique, notamment, par le renforcement des fonctions administratives dans l'équipe présidentielle et dans les composantes, qui a conduit à un accroissement du nombre de décharges. Celle de l'enveloppe destinée à la PRP est à mettre en relation avec la mobilisation des équipes enseignantes, notamment dans le cadre du passage au LMD.

Tableau 42 : Primes du personnel enseignant 2004-2007 (hors IUFM)

Prime	2004		2005		2006		2007	
	Nombre bénéficiaires	Montant versé						
Prime d'enseignement supérieur et de recherche et prime d'enseignement supérieur	783	861 258	790	874 576			764	887 758,35
Prime d'encadrement doctoral et de recherche	86	443 481	88	424 434			110	527 220,78
Prime de responsabilité pédagogique	172	175 236	173	189 637	203	208 582	224	241 421,60
Prime pour charge administrative	35	97 110	33	99 189	51	142 904	54	182 122,78
Prime d'administration	3	22 324	3	28 739			3	35 300,51

Source : UPVM, SRH

Les montants moyens des primes sont peu élevés, surtout pour ce qui concerne la PRP attribuée à un grand nombre de bénéficiaires (224 en 2007).

Tableau 43 : Évolution du montant moyen des primes fonctionnelles

	2004	2005	2006	2007
Montant moyen par bénéficiaire de la PRP	1018,81	1096,17	1027,50	1077,78
Montant moyen par bénéficiaire de la PCA	2774,57	3005,73	2802,05	3372,64
Montant moyen par bénéficiaire de la PRP ou de la PCA	1315,68	1402,07	1383,81	1523,54

Source : UPVM, SRH

²⁶ Selon les informations recueillies auprès du service des études et vie de l'étudiant, la dotation ministérielle est de 60 000 € et l'abondement sur budget propre de 252 000 €.

²⁷ Ces montants ne concernent que les primes versées et non les montants des décharges.

L'examen de la répartition des bénéficiaires par tranches d'heures payées (tableau 43) montre que plus de la moitié (54 %) d'entre eux perçoivent l'équivalent d'un nombre d'heures compris entre 12 et 20 (soit de 480 à 801 €), plus d'un tiers (34,5 %) entre 21 et 50 heures (soit de 841 à 2 002 €) et un peu plus du dixième (11,5 %) entre 51 et 96 heures (soit de 2 043 à 3 845 €).

Tableau 44 : Répartition par composantes des bénéficiaires de la PRP 2006-2007 (hors IUFM) par tranches d'heures payées

	Nombre d'heures	12 à 13	plus de 13 à 20	plus de 20 à 35	plus de 35 à 50	plus de 50 à 65	plus de 65 à 80	plus de 80 à 95	plus de 95 à 96	TOTAL bénéficiaires
PRP responsables filières ou coordination missions transversales dans composantes	IUT Créteil-Vitry	9	10	9	4	2	4	0	1	39
	IUT Sénart-Fontainebleau	0	0	3	7	5	0	0	0	15
	UFR de Droit	0	3	8	2	3	1	0	0	17
	UFR de Lettres	19	4	8	4	2	0	0	0	37
	UFR de Sciences	7	14	1	0	0	0	0	0	22
	UFR de Sciences économiques et de gestion	6	12	10	2	2	1	1	0	34
	UFR de Médecine	0	0	6	1	0	0	0	0	7
	UFR AEI et IPAG	0	9	3	1	1	0	1	0	15
	UFR SESS-STAPS	0	18	5	0	1	0	0	0	24
	Institut d'Urbanisme	4	2	1	0	0	0	0	0	7
	TOTAL bénéficiaires	45	72	54	21	16	6	2	1	217

Source : UPVM, SRH

II. 5. 1. 2. Un système encadré et décentralisé

La liste des fonctions ouvrant droit à prime ainsi que les fourchettes des primes fixées par référence au taux de l'indemnité horaire de l'heure de travaux dirigés sont réglementairement votées par le CA sur proposition de la commission des moyens. Les composantes ont néanmoins la possibilité de fixer des taux intermédiaires à leur guise dès lors qu'ils se situent à l'intérieur des fourchettes.

Chaque composante se voit déléguer une enveloppe intégrée dans son budget, dont le montant est défini par la commission des moyens. Elle a, par ailleurs, la faculté d'abonder cette enveloppe en finançant le dépassement sur son budget propre. Les composantes doivent financer sur l'ensemble de l'enveloppe les PCA des chefs de département d'IUT et des assesseurs d'UFR et les PRP des enseignants exerçant des responsabilités dans les filières, des coordinateurs de missions transversales dans les composantes et des directeurs d'études d'IUFM (DETU). Sont gérées et financées au niveau central les PCA des vice-présidents, des assesseurs du président, des directeurs de composantes, des directeurs de services communs et des directeurs d'écoles doctorales ainsi que les PRP des membres permanents de jury VAE.

En 2007, une commission réunissant la vice-présidente du conseil d'administration, la directrice du SRH, un représentant de l'IUFM et des directeurs de composantes a fait de nouvelles propositions de montants.

II. 5. 1. 3. Des différences fortes entre composantes

La possibilité pour les composantes d'abonder leur enveloppe de primes, introduite en 2001 mais qu'elles n'ont commencé à utiliser que récemment, conduit à des disparités en nombre et en montant de primes d'une structure à l'autre. Le tableau ci-dessous montre le large éventail des nombre de bénéficiaires et des montants d'abondement sur budget propre. Si l'on met à part la présidence, ce sont les deux IUT qui financent le plus fortement sur leur budget leur dispositif indemnitaire.

Tableau 45 : répartition des PCA et des PRP par structures en 2006/2007

	bénéficiaires	PRP	bénéficiaires	PCA	heures décharges prp	heures décharges pca	coût avec décharges et charges	Participation sur budget propre
présidence	2	5368	28	103755,4		1467,25	183432,36	112678,93
sciences	24	14782,14			200		24902,6	5970,6
tice			1	1602,4			1750,62	1750,62
sceppe	2	961,44				53	3369,95	3269,95
droit	17	23875,76	2	4406,6			30898,48	11070,48
lettres	41	36344,44	1	2293,44	42	57	46544,66	15613,66
IUT CV	39	47871,7	7	23074,56			77508,79	53884,79
IUP	7	4206,3					4595,38	
SESS-STAPS	24	19989,94	3	6569,84			29016,56	6780,56
Sciences éco	31	34752,05					37966,61	13800,61
Médecine	7	7511,25	4	6009			14770,87	10819,87
AEI IPAG	15	16795,16	1	3004,5			21631,12	4453,12
IUT SF	15	28963,38	9	31407,04			65954,68	41361,68
TOTAUX	224	241421,6	56	182122,78	242	1577,25	542342,68	276442,69
	total PRP +PCA	423544,38			Total heures	1819,25		

Source : UPVM, SRH

Les disparités entre l'IUFM et le reste de l'université sont particulièrement importantes. Tout les oppose.

Tableau 46 : Primes pour responsabilités pédagogiques et primes pour charges administratives au titre de 2006-2007

	Université hors IUFM	IUFM
PRP		
Bénéficiaires	224	154
Montant brut	241 421,60	311 967,25
PCA		
Bénéficiaires	54	16
Montant brut	182 122,78	3 885,82
Nombre d'agents éligibles PRP PCA	889	318
Ratio bénéficiaires PRP PCA / éligibles PRP PCA	31,27 %	53,46 %
Montant brut moyen PRP	1 077,78	2 025,76
Montant brut moyen PCA	3 372,64	242,86

Source : UPVM, SRH

En matière de PRP, l'enveloppe globale de l'IUFM est particulièrement élevée puisque son montant dépasse en 2006/2007 celui de l'enveloppe du reste de l'université : 312 000 € pour le premier contre 241 000 € pour la seconde. En dépit d'un nombre de bénéficiaires lui aussi élevé, corrélé à une multiplicité de fonctions ouvrant droit à la PRP (vingt types de responsabilités recensées), le niveau moyen de la PRP est le double de celui de l'université hors IUFM : 2 025 € à l'IUFM contre 1 077 € à l'université hors IUFM.

En matière de PCA, la situation est inversée. Le montant global que l'IUFM y consacre est dérisoire comme l'est le montant moyen de la prime : 240 € à l'IUFM contre 3 400 € dans le reste de l'université.

Le ratio des bénéficiaires de PCA et PRP par rapport aux enseignants éligibles à ces deux primes est, enfin, de 53,46 % à l'IUFM contre 31,27 % à l'UPVM hors IUFM.

L'harmonisation sur ce sujet, comme sur les autres, est nécessaire. La question dépasse cependant la question de l'IUFM. Il s'agit, en effet pour l'UPVM de développer davantage les principes d'une véritable politique d'établissement.

II. 5. 2. Le dispositif propre aux ATOSS à revoir en profondeur

II. 5. 2. 1. Un système original

S'agissant des BIATOSS, le dispositif statutaire de droit commun est complété par un système original mis en place au début des années 90 et désigné sous le nom de politique indemnitaire d'établissement.

A l'époque, partant du double constat de la faiblesse de l'enveloppe ministérielle qui ne permettait pas de prendre en compte l'investissement du personnel dans une université sous-dotée, et de l'inégalité entre composantes (celles qui dispensaient de la formation continue avaient les moyens financiers de verser des primes supplémentaires), l'UPVM avait décidé de créer un dispositif financé par la mutualisation des ressources de la formation continue ; le système a perduré jusqu'à présent.

Les primes statutaires sont versées de manière égalitariste : chacun perçoit une même prime pour un même grade sans modulation en fonction de la manière de servir. La prime d'établissement est attribuée de façon plus individualisée en fonction d'une série de critères définis de façon transparente et consensuelle.

Le dispositif est explicité dans une circulaire annuelle depuis 2003. L'organisation actuelle est issue des travaux menés en 2002 au sein d'un groupe de travail spécifique « primes » de la CPE puis des modifications intervenues en 2005 au sein du même groupe. Les niveaux de prime prennent en compte : les charges liées à la fonction de cadre (8 catégories de responsabilités),

- le décalage entre le grade et la fonction,
- l'alourdissement de la charge de travail exécuté dans des conditions particulières,
- l'indemnisation liée à la mise en place de nouveaux chantiers de gestion.

Ils sont déterminés en fonction d'éléments objectifs (nombre d'agents encadrés, d'usagers accueillis...)

Le principe consiste à tenir compte des charges réelles des agents, à ne pas figer le système et à encourager la prise en charge de nouvelles activités que l'université veut promouvoir. Ainsi, en 2005/2006, les agents impliqués dans la mise en place du LMD, l'implantation du logiciel GEISHA, la mise en œuvre de la LOLF, la mise en route de l'intranet, le remplacement de collègues absents, et ceux acceptant de travailler les jours fériés avaient vocation à être des bénéficiaires privilégiés de la politique indemnitaire d'établissement.

Le système est fondé sur une décentralisation. Les composantes reçoivent une enveloppe en fonction de critères décidés en commun (nombre d'étudiants, type d'étudiants, budget, mandats émis, agents gestionnaires...) mais elles peuvent l'abonder en prenant sur l'ensemble de leur budget. Elles ont une relative latitude pour faire des propositions individuelles dès lors qu'elles respectent les principes fixés en commun.

II. 5. 2. 2. *Un dispositif qui n'est plus adapté aux besoins*

L'organisation actuelle appelle plusieurs remarques :

- Le gonflement de l'enveloppe ministérielle au cours des dernières années s'est traduit par un poids accru du régime indemnitaire statutaire. En 2007 l'ensemble des primes statutaires (IAT, IFTS, PPRS et primes du personnel de bibliothèque) a atteint 1 211 406 € tandis que le montant de la politique indemnitaire d'établissement s'est élevé à 585 325 €, soit 67 % de l'ensemble pour les premières et 33 % pour les secondes.

L'augmentation de l'enveloppe a bien sûr facilité l'harmonisation nécessaire des primes de l'ASU et des ITARF entreprise à partir de 2002 et réalisée dans les trois ans qui ont suivi. Mais elle n'a pas été utilisée pour accroître les marges de manœuvre de l'UPVM dans le cadre d'une véritable politique d'établissement puisque depuis 2002 l'établissement s'en est tenu au maintien du dispositif strictement égalitariste (à grade égal, prime égale).

- La recherche d'objectivation est telle dans le dispositif de politique indemnitaire d'établissement que la prise en compte de la manière de servir n'est pas vraiment possible dès lors qu'elle n'est pas quantifiable selon un système de cotations et de fourchettes assez bureaucratique et sans doute lourd à gérer.
- Les dispositifs actuels qui font plutôt la part belle au personnel de catégorie C, ne sont pas suffisamment motivants pour les cadres. Le risque de déficit d'attractivité de l'université est réel à un moment où elle a besoin de renforcer son encadrement. Plusieurs interlocuteurs ont en particulier signalé à la mission la concurrence des collectivités territoriales.

Tableau 47 : Primes du personnel non enseignant 2004-2007 (hors IUFM)

Prime	2004		2005		2007	
	Nombre bénéficiaires	Montant versé	Nombre bénéficiaires	Montant versé	Nombre bénéficiaires	Montant versé
IAT hors pers de bibliothèque	130	210 102,00	129	205 796,00	159	214 323,00
IFTS hors pers de bibliothèque	62	159 267,00	66	152 394,00	73	160 542,00
PPRS	319	613 934,00	331	661 755,00	357	688 932,00
Prime informatique	15	71 146,00	14	70 261,00	16	73 966,00
primes pers de bibliothèque dont IAT et IFTS	59	129 621,00	59	153 489,00	60	147 609,00
primes fonctionnelles	3	33 636,00	3	33 626,00	2	16 082,00
politique indemnitaire d'établissement	608	488 957,00	631	510 716,00	642	585 325,00

Source : UPVM, SRH

Conscients de ces problèmes les responsables de l'université ont mandaté deux enseignants chercheurs pour faire une remise à plat du système et étudier des hypothèses d'évolution. Ces derniers devront réfléchir aux modalités de la nécessaire harmonisation des pratiques de l'IUFM et de celles des autres structures de l'université, ce qui ne facilitera pas leur tâche. En effet, au moment où l'équipe présidentielle cherche les moyens de mieux reconnaître l'investissement des cadres et d'introduire de la modulation (comme l'IUFM le fait déjà), le personnel de catégorie C de l'IUFM, nombreux et nettement moins favorisé que dans des autres composantes de l'université attend au contraire beaucoup du rapprochement avec le système actuel. La stratégie d'évolution devra prendre en compte ces attentes contraires.

II. 6. Une politique de formation continue considérée comme un véritable outil de GRH et de modernisation

Elément prioritaire du projet d'établissement de l'UPVM, la formation continue est considérée à la fois comme un outil de GRH au bénéfice du personnel et comme un instrument de modernisation du fonctionnement de l'université. Bénéficiant de moyens financiers conséquents, elle touche, de façon importante, essentiellement le personnel BIATOSS. La nécessité d'encore mieux accompagner et anticiper les évolutions des métiers conduit la mission d'audit à préconiser une étude des besoins pour laquelle l'UPVM pourrait faire appel à un appui extérieur.

L'effort financier consenti pour la formation continue est important et en augmentation. Les dépenses de formation sont ainsi passées de 187 000 € en 2003 à 260 000 en 2007.

Les indicateurs utilisés classiquement pour évaluer l'effort de formation montrent que l'UPVM se situe, par rapport aux autres universités, dans la fourchette haute.

C'est le cas pour le pourcentage de la masse salariale consacré à la formation continue.

Tableau 48 : Evolution du pourcentage de la masse salariale consacré à la formation continue (hors IUFM)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
2,63 %	3,90 %	3,16 %	2,52 %	2,98 %	3,49 %	3,61 %	3,18 %

Source : Lagaf enquête ministère de la fonction publique

C'est également le cas pour le pourcentage d'agents formés annuellement, qui s'établit aux alentours de 60 %.

Tableau 49 : Formation des personnels non enseignants de 2004 à 2007 (années civiles)

	2004	2005	2006	2007
nombre de formés	448	447	458	440
nombre de non enseignants	729	735	740	750
ratio formés/total non enseignants	61,45 %	60,82 %	61,89 %	58,67 %

Source : UPVM, DRH

C'est le cas, enfin, pour le nombre de jours de formation par agent

Tableau 50 : Formation du personnel non enseignant**

	Nombre de jours	Nombre d'agents *	Nombre de jours de formation/agent 2004	Nombre de jours	Nombre d'agents *	Nombre de jours de formation/agent 2005	Nombre de jours	Nombre d'agents *	Nombre de jours de formation/agent 2006
formations métiers	765	565	1,35	1090	645	1,70	1297	586	2,21
formations liées à la promotion interne	684	140	4,89	586	194	3,02	602	239	2,52
formations bureautiques	257	94	2,73	290	125	2,32	286	128	2,23
Autres formations	381	270	1,41	437	175	2,50	444	196	2,27
TOTAL	2087	1069		2403	1139		2629	1149	
Ratios moyen jours/agents			1,95			2,11			2,29

* Nombre d'agents : un agent est compté autant de fois qu'il participe à une formation

** dont chaque année une centaine d'enseignants pour environ 200 jours de formations métiers et autres

Source : UPVM, DRH logiciel Lagaf

Le tableau 50 montre, au-delà des formations métier et aux outils bureautiques, le poids notable de la formation liée à la promotion interne pour la préparation aux concours de la fonction publique. De 2004 à 2007, 658 agents ont ainsi pu bénéficier de ces préparations spécifiques.

Les formations concernent toutes les catégories d'agents de façon relativement équivalente puisque l'on note qu'en 2007 60,25 % des agents de catégorie A, 55,50 % de ceux de catégorie B et 59,50 de ceux de catégorie C ont eu accès à une formation.

L'accent mis sur la formation des cadres doit être souligné. Lors de la mise en place de la nouvelle procédure d'évaluation, en 2004/2005, tous les évaluateurs ont reçu une formation spécifique obligatoire. Par ailleurs, les cadres arrivant de l'extérieur bénéficient d'un tutorat de la part de collègues déjà en place, qui perçoivent, à ce titre, un complément indemnitaire. L'UPVM envisage d'étendre cette procédure aux cadres qui changent de fonction à l'intérieur de l'université.

Toutes les opérations prévues par le projet d'établissement 2005/2008 n'ont pas encore pu être réalisées. Ainsi le gros travail d'articulation entre procédure d'évaluation et besoin de formation n'en est qu'à ses débuts. La mise en ligne de cours de préparation aux concours administratifs n'a pas abouti. Par ailleurs, en matière d'offre aux enseignants les résultats sont peu probants. A partir d'une enquête menée en 2004, des formations ont été montées pour eux, en particulier sur les TICE et sur les techniques de prise de parole en public, mais ces entreprises ne dépassent pas vraiment le succès d'estime.

L'université reconnaît²⁸ que les formations proposées jusqu'à présent ne permettent pas suffisamment d'outiller les cadres dans les domaines du management, de la gestion de projet et de l'expertise en général, toutes compétences utiles pour d'accompagner les évolutions nécessaires et, notamment, celles induites par la mise en œuvre de loi LRU.

Pour avancer dans cette voie qui requiert une bonne connaissance des besoins et de l'offre existant sur le marché, l'UPVM pourrait, en tant que de besoin, recourir à du conseil extérieur.

²⁸ On trouve ces remarques dans le diagnostic pour le COE du 3/7/2007 et dans le bilan diagnostic du 17/3/2008.

III. PLAN D'ACTION PROPOSÉ

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

B = Actions devant être conduites à court terme

C = Actions à conduire à moyen terme

Objectifs recherchés	Actions à conduire	Degré de priorité
Assurer le portage opérationnel du projet « prise en charge de la masse salariale » dans le cadre de la loi LRU	Désigner un chef de projet et arrêter un plan et un calendrier des opérations	A
	Choisir un outil de suivi et de pilotage de la masse salariale	A
	Rechercher l'organisation la plus pertinente pour piloter la masse salariale et redéfinir les relations entre le SRH et le SF	A
	Mettre en place l'organisation unique de la paye après le transfert du personnel Etat	A
	Mettre en place un plan de formation des agents chargés de la gestion de la masse salariale et de la paye	A
Renforcer la capacité de pilotage de la masse salariale et du schéma d'emploi	Définir une méthode de prévision et de suivi de la masse salariale et des emplois	A
	Mener à son terme le travail de cartographie des emplois	B
	Etablir un schéma prévisionnel d'emplois	B
	Renforcer le SRH en compétences pour le pilotage	B
	Etudier l'organisation optimale des enseignements en termes de consommation des moyens	B
Améliorer les applications de gestion des RH dans le cadre de la mise en place d'un SIRH	Désigner une cellule opérationnelle responsable de l'évolution et du fonctionnement des applications de gestion RH au sein du SRH	A
	Mettre en place un comité de pilotage pour le SIRH	A
	Faire une analyse des besoins du SRH et des composantes sur les différentes applications puis arrêter un plan de mise en œuvre	A
	Mettre en place un comité d'utilisateurs des applications de gestion RH	B
	Procéder à l'interfaçage des applications	B
	Organiser le déploiement d'HARPEGE dans les composantes	B
	Monter des formations sur HARPEGE et GEISHA	B
	Mener à leur terme les négociations avec les organismes de recherche sur le transfert des données	B

Objectifs recherchés	Actions à conduire	Degré de priorité
Mener à bien l'intégration de l'IUFM	Désigner formellement deux responsables du plan et du calendrier d'harmonisation des principes et pratiques, qui proposeront une méthode de travail	A
	Désigner à l'IUFM un correspondant du SRH pour les applications de gestion RH	A
	Revoir l'organisation interne de l'IUFM et le partage des opérations de gestion entre le SRH et l'IUFM	A
Renforcer l'adaptation de la GRH aux besoins d'une politique plus autonome	Mettre en place une GPEEC des enseignants et des BIATOSS	B
	Etablir un plan pluriannuel de recrutements	B
	Mener à bien la réforme du système indemnitaire pour le rendre plus incitatif	B
	Définir une politique efficace de recrutement et de rémunération des contractuels et en particulier des contractuels de haut niveau	B
	Renforcer le lien entre formation continue et GPEEC et anticiper les besoins de formation des cadres	B
	Harmoniser les règles de comptabilisation des services des enseignants	C

Annexe

Tableau 19 : Personnel de l'université - tableau général

	tableau 2 : Effectif avec IUFM en ETP au 01/03/2007	Budget Etat	Budget établissement	Titulaires	Non titulaires
PERSONNEL ENSEIGNANT					
<i>Hospitalo-universitaires</i>					
PUPH	89	89		89	
MCPH	49	49		49	
Praticiens Hospitaliers universitaires	4	4			4
Chefs de clinique	66	66			66
Associés MCPH Mi-temps	0,5	0,5			0,5
Associés PUPH Mi temps	0,5	0,5			0,5
Associés PUPH Temps plein	3	3			3
Autres Associés médecine	12	12			12
Assistants hospitalier universitaires	18	18			18
S/total Hospitalo- universitaires	242	242	0	138	104
<i>Enseignants-chercheurs</i>					
Professeurs des universités	189	189		189	
Maîtres de conférences	434	434		434	
Assistants (corps en extinction)	1	1		1	
S/total Ens-chercheurs	624	624	0	624	0
<i>Enseignants du second degré</i>	0				
Professeurs agrégés	434,4	434,4		231,1	21
Professeurs certifiés				182,3	
Adjoints d'enseignement (corps en extinction)	0	0			
Professeurs techniques – chefs de travaux – Professeurs techniques adjoints du cadre des ENSAM	2	2		2	
Professeur des lycées professionnels	10,5	10,5		10,5	
Professeur d'enseignement général de collège	1	1		1	
S/total Second degré	447,9	447,9	0	426,9	21
<i>Enseignants du premier degré</i>					
Instituteur	1	1		1	
Professeurs des écoles	21	21		21	
S/total Premier degré	22	22	0	22	0

	tableau 2 : Effectif avec IUFM en ETP au 01/03/2007	Budget Etat	Budget établissement	Titulaires	Non titulaires
<i>Personnels d'inspection</i>					
Inspecteur pédagogique et d'académie	1	1		1	
Inspecteurs de l'éducation nationale	5	5		5	
S/total Corps d'inspection	6	6	0	6	0
<i>Autres</i>					
ATER	66	15	51		66
Moniteurs et AMN	102		102		102
Lecteurs et maîtres de langues étrangères	10		10		10
Vacataires					
Allocataires de recherche	99	81	18		99
Enseignants associés et invités	41	41			41
S/total Autres	318	137	181	0	318
S/total Enseignant	1659,9	1478,9	181	1216,9	443
PERSONNEL NON ENSEIGNANT					
<i>ITARF</i>					
Ingénieurs de recherche	19	19		19	
Ingénieurs d'études	52,1	43,1	9	52,1	
Assistants ingénieurs	27,6	24,6	3	27,6	
Techniciens de recherche	87,7	77,6	10,1	87,7	
Secrétaires administratifs R et F	0	0		0	
Adjoints administratifs R et F	0	0		0	
Adjoints techniques	63,10	61,30	1,80	63,10	
Agents techniques	40,9	39,4	1,5	40,9	
Agents de service technique	98,3	96,7	1,6	98,3	
S/total ITRF	388,70	361,70	27,00	388,70	0,00
<i>ASU</i>					
AGENT COMPTABLE	1	1		1	
SGEPES	1	1		1	
SGASU	1	1		1	
CASU	0	0			
AASU	34,6	34,6		34,6	
SASU	60,02	60,0		60,0	
Adjoints administratifs	140,4	136,8	3,6	140,4	
Agents administratifs					
S/total ASU	238,02	234,4	3,6	238,0	0

	tableau 2 : Effectif avec IUFM en ETP au 01/03/2007	Budget Etat	Budget établissement	Titulaires	Non titulaires
<i>Médico-sociaux</i>					
Conseiller technique de service social	1	1		1	
Infirmiers	3	3		3	
S/total Médico-sociaux	4	4	0	4	0
<i>TOSS/POSS</i>					
Maitres ouvriers Ouvriers professionnels et ouvriers d'entretien et d'accueil	14,6	14,6		14,6	
S/total TOSS/POSS	14,6	14,6	0	14,6	0
<i>Bibliothèques</i>					
Conservateurs généraux	1	1		1	
Conservateurs	7,3	7,3		7,3	
Bibliothécaires	5,9	5,9		5,9	
Bib. Adjoints spécialisés	6	6		6	
Assistants des bib.	3	3		3	
Magasiniers en chef	8,8	8,8		8,8	
Magasiniers spécialisés	19,7	19,7		19,7	
S/total Bibliothèques	51,7	51,7	0	51,7	0
<i>Autres</i>					
Conseiller principal d'éducation	0,5	0,5		0,5	
Aides de Laboratoire	3	3		3	
Contractuels	206,2	60	146,2		206,2
CAE	7		7		7
S/total Autres	216,7	63,5	153,2	3,5	213,2
S/total Non enseignant	913,72	729,9	183,80	700,5	213,20
TOTAL	2573,62	2208,8	364,80	1917,4	656,20

Nombre d'intervenants extérieurs enseignants (hors IUFM)	546
Nombre d'intervenants extérieurs non enseignants (hors IUFM)	1640
TOTAL intervenants extérieurs (hors IUFM)	2186