

Processus d'organisation et flux d'informations relatifs aux RH

L'application de la LOLF en établissement induit une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines résultant notamment des transformations du cadre budgétaire qui concerne plus particulièrement :

- le principe de fongibilité asymétrique ;
- le principe de globalisation qui, appliqué aux crédits de personnel et aux emplois, conduit les établissements d'enseignement supérieur à raisonner et à fonctionner en terme de « masse de crédits » :
 - pour le budget État, l'application de ce principe modifie l'approche antérieure de présentation des emplois par corps et par grades,
 - pour le budget établissement, les enquêtes de la DGES sur la situation des dépenses de personnel et des effectifs par type de contrat et par source de financement imposent aux établissements d'enseignement supérieur une centralisation de leurs données ;
- la comptabilisation de chaque emploi en équivalent temps plein travaillé quelque soit le statut de l'agent (permanent, contractuel) ;
- la nouvelle définition de l'emploi qui inclut l'ensemble des agents employés par l'État, permettant une approche « métier »¹ ;
- la nouvelle architecture des rémunérations composée des rémunérations d'activité, des cotisations et contributions sociales, des prestations et allocations diverses qui remplacent les chapitres « rémunération principale et indemnités ».

Ces évolutions conduisent les établissements à définir au préalable leurs objectifs et à maîtriser la gestion des ressources humaines de l'établissement.

L'adaptation à ces nouvelles règles amène à préconiser de nouveaux processus d'organisation et de flux d'informations entre les services centraux d'un établissement d'enseignement supérieur impliquant une articulation plus étroite de leur travail ; le secrétaire général veillant au bon fonctionnement et au pilotage de l'ensemble.

Les processus décrits ci-dessous, sont conçus quel que soit le degré « d'autonomie » de gestion des emplois d'État et quelles que soient les structures déjà existantes en établissement d'enseignement supérieur. Ils sont considérés comme des pré requis à la gestion prévisionnelle des emplois et de la masse salariale.

Le pilotage, la coordination et le suivi de ces processus d'organisation et flux d'informations sont assurés par le secrétaire général. Celui-ci participe à la définition de la stratégie des actions en concertation avec le président ou directeur d'établissement dans le cadre du projet d'établissement et du contrat quadriennal, valide les dispositifs mis en œuvre et assure le suivi des décisions.

¹ Conformément à l'art.719-5 du code de l'éducation : « Chaque établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel vote son budget, qui doit être en équilibre réel, et faire l'objet d'une publicité appropriée. Un tableau des emplois budgétaires attribués et des documents décrivant la totalité des moyens hors budget dont bénéficie l'établissement sont annexés au budget.... ».



La direction des ressources humaines doit être en interactions avec les fonctions financières et comptables, de contrôle de gestion et informatique. Ces nouvelles relations renforcent l'aspect technique de ses compétences dans les domaines financiers et de contrôle de gestion. Elles lui permettent d'apporter son expertise et de participer aux orientations retenues par l'établissement pour une politique de ressources humaines et de pilotage de la masse salariale orientée vers une gestion de la performance.

Les services finances et comptabilité bien que « juridiquement » séparés, doivent être en relation forte et permanente.

Ils apportent les éclairages financiers et comptables nécessaires à la fonction RH : la connaissance des imputations financières de la masse salariale (ex : comptes d'imputation des charges salariales et patronales réparties selon les comptes de tiers à payer) permettant des simulations budgétaires pour la préparation du budget ou pour le traitement de données relatives aux enquêtes fonctionnelles des populations de personnels.

Le service des études et du contrôle de gestion est un service transversal d'aide au pilotage, par l'analyse, le contrôle et la production d'indicateurs, tableaux de bord, éléments statistiques, coûts, etc. Ces éléments permettront par exemple, en matière de ressources humaines et de contrat, de produire des indicateurs contractuels.

Il peut être organisé de différentes manières :

- soit il est représenté dans tous les services (RH, finances, etc.) par une personne en charge des statistiques et du contrôle de gestion et qui travaille en lien avec les gestionnaires de chaque service ;
- soit la fonction est assurée par plusieurs personnes formant un service « études et contrôle de gestion ».

Le service informatique apporte une assistance aux services dans la gestion courante et propose des solutions techniques en vue de consolider des données. Celles-ci doivent être complètes, fiables et utiles entre autres, à l'alimentation des indicateurs pour aider au pilotage. En matière de ressources humaines, ces données portent notamment, sur les pyramides des emplois, de la masse salariale et des heures complémentaires et permettent une analyse pour une gestion prévisionnelle de ces ressources.

Ses missions évolueront vers des fonctions d'accompagnement pour la construction d'un système d'information afin de disposer d'outils informatiques adaptés (outils de préparation budgétaire, simulations de la masse salariale, alimentation des services en charge du contrôle de gestion, etc.) et permettant une visibilité complète et globale des données entre les différents services.

Il est proposé ci-dessous un schéma de processus d'organisation de ces différentes fonctions et de flux d'informations.

