

Projet de service **Direction des ressources humaines**

Note d'éclairage

CSA
02 mars 2023

Plan

- I. Contexte
- II. Constats
- III. Objectifs
- IV. Leviers
- V. Démarche
- VI. Cible
- VII. Rétroplanning

Résumé

Une refonte de la direction des ressources humaines visant à renforcer sa visibilité et son accompagnement de proximité par une mise en cohérence de sa structure et un renforcement des services de gestion.

I. Contexte

La nouvelle directrice des ressources humaines a pris ses fonctions le 1 janvier 2022 suite à une vacance de poste de 2 mois.

Dès sa prise de poste, elle a informé collectivement l'ensemble des agents de la DRH qu'elle instaurait une phase d'observation d'un an dont l'objectif est d'établir un état du fonctionnement global de la direction et son impact auprès des usagers.

II. Constats

Cette phase d'observation a permis de mettre en évidence différents éléments :

- **un turn over important** sur les années 2021 et 2022 :
 - o en 2021, la direction compte 12 départs sur un effectif de 26 personnes,
 - o en 2022, le service de gestion des BIATSS voit l'intégralité de ses gestionnaires renouvelée, le service des personnels enseignants se renouvelle majoritairement à l'exception d'une gestionnaire en poste depuis septembre 2021, ...
- **un accroissement croissant** des tâches à accomplir avec :
 - o le sentiment d'accomplir les tâches trop vite,
 - o un volume d'acte de gestion en constante augmentation en lien avec la mise en place de nouveaux dispositifs réglementaires (LPR, Forfait mobilité durable, Télétravail, ...)
- **un portefeuille important de personnels par gestionnaire** : Service Biats > 582 agents pour 3 gestionnaires soit 194 agents en gestion par gestionnaire.
- **une multitude d'interlocuteurs** pour un agent tout au long de sa carrière : un agent en charge de la retraite, un agent en charge de la maladie, un agent en charge de la rémunération, un agent en charge de la mobilité, un agent en charge du temps de travail. Cette multitude d'interlocuteurs génère un manque de fluidité dans le traitement des actes de gestion pouvant avoir un impact pour l'agent.
- l'image d'une **DRH invisible et débordée**

III. Objectifs

L'objectif principal de ce projet de service est d'assurer une politique de ressources humaines de proximité en plaçant l'accompagnement au cœur de l'activité de tous.

Les objectifs à atteindre sont :

- la gestion de la carrière d'un agent de son entrée dans l'établissement à sa sortie par un gestionnaire unique avec les effets vertueux suivants :
 - o la réduction des interlocuteurs
 - o la création d'un point unique de contact par agent
- réduire les portefeuilles de population par gestionnaire avec les effets vertueux suivants :
 - o libérer du temps de gestion pour de l'accompagnement
 - o favoriser la montée en compétence des gestionnaires en variant les tâches et en les mobilisant sur les sujets transverses
- assurer une transversalité entre les services et un pilotage des activités

IV. Leviers

Les leviers à actionner sont :

- mener une réflexion sur la structure
 - o apporter plus de visibilité par une refonte de l'organigramme
 - o étoffer les services de gestion
- mener une réflexion sur les outils
 - o poursuivre la dématérialisation des recrutements notamment

- piloter l'activité RH (GPEEC, Masse salariale)
- sécuriser les procédures

V. Démarche

- **Janvier à février 2022** : entretien avec tous les responsables de service de la DRH
- **Janvier à juillet 2022** : entretien avec les directeurs de département et d'unité de recherche, les directeurs et responsables de services
- **Février 2022** : réunion interne avec tous les agents pour présenter la démarche
- **Mars 2022** : réunion avec les responsables de service pour aborder les premiers constats et réfléchir sur un organigramme cible
- **Avril 2022** : réunion interne avec tous les agents pour aborder le souhait de recentrer l'activité des services de gestion autour de la carrière avec le volet maladie et retraite en présence de la conseillère de prévention
- **Juillet 2022** : séminaire d'une journée avec les responsables de services pour évoquer les valeurs communes d'une DRH idéale et un organigramme cible
- **Novembre 2022** : réunion interne pour proposer l'organigramme cible
- **Janvier 2023** : intervention au sein de chaque réunion hebdomadaire des services de la DRH pour aborder les impacts de cette réorganisation par service
- **Février 2023** : présentation en CODIR
- **Mars 2023** : présentation en instances

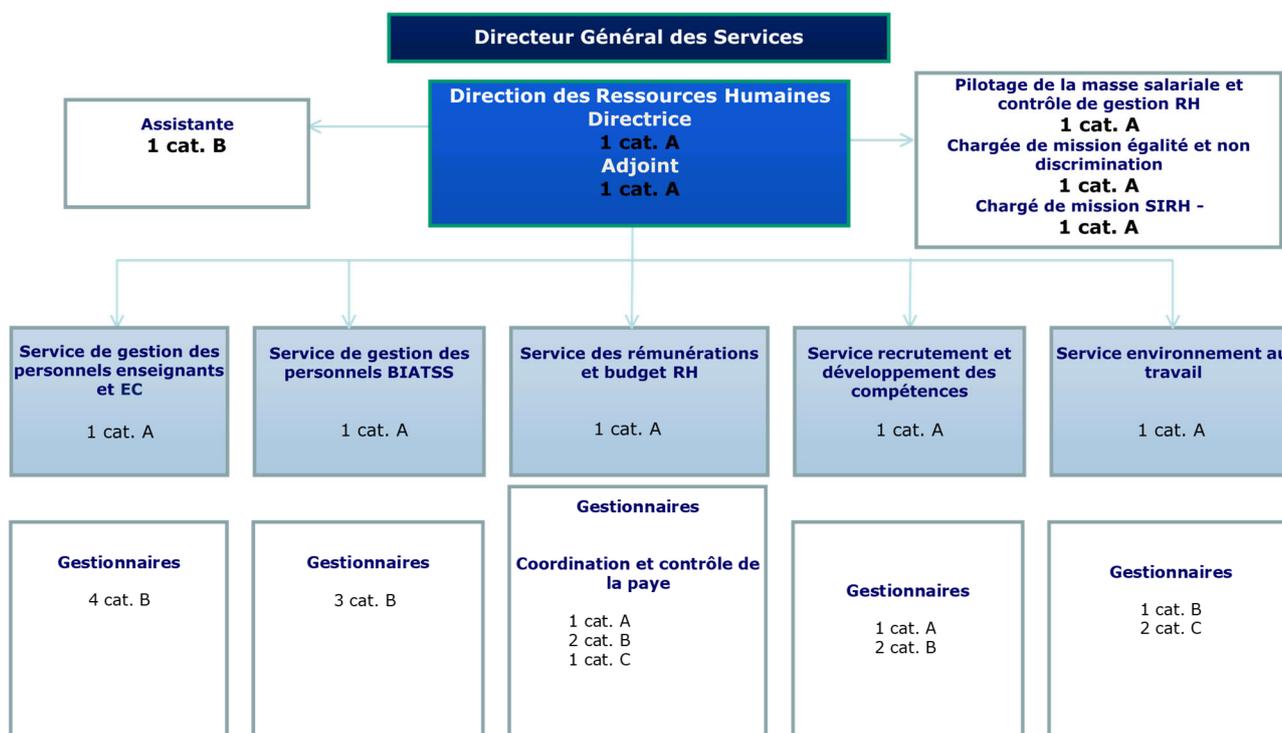


VI. Cible

Organigramme existant

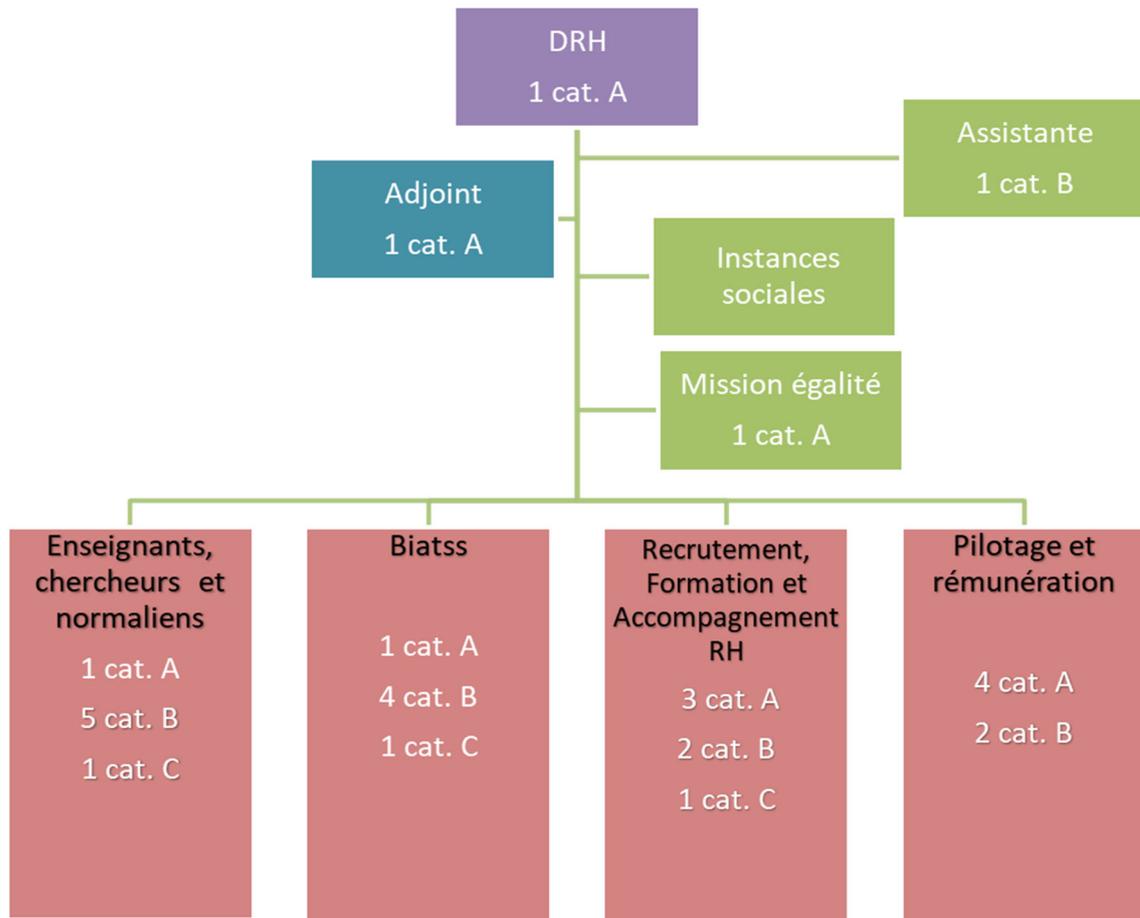
Direction des Ressources Humaines – 2023

23/01/2023



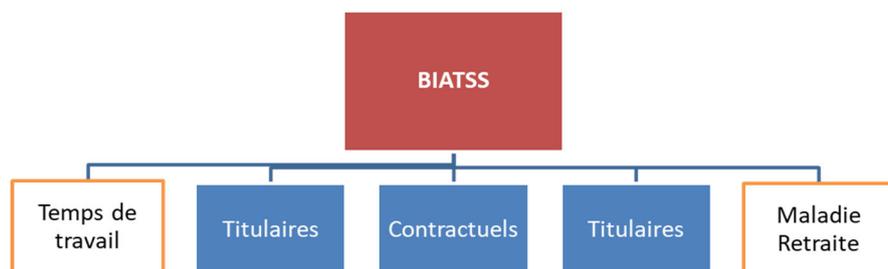
- ❖ 5 services
- ❖ 3 chargés de mission
- ❖ 1 pôle pilotage et 1 pôle rémunération
- ❖ 1 service en charge de la maladie et des retraites sans gestion des actes de paie qui en découlent
- ❖ 1 service en charge de la QVT et 1 service en charge de l'accompagnement de carrière
- ❖ 1 service en charge de la mise en œuvre des CDSN et 1 service en charge de l'engagement budgétaire des CDSN

Cible : l'organigramme futur à l'horizon 2024 pour les dernières briques

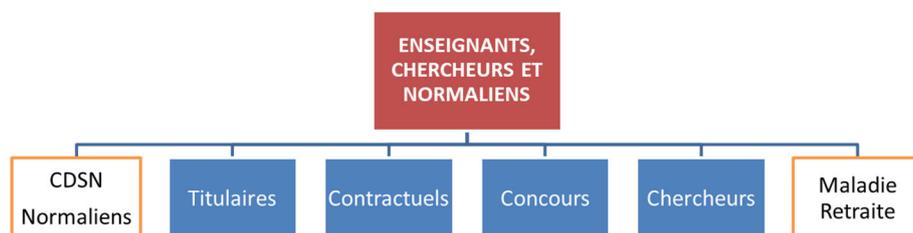


- ❖ Une **réduction du nombre de services** pour assurer une meilleure lisibilité auprès des agents
- ❖ Le **renforcement des services** de gestion par 2 personnels supplémentaires
- ❖ La gestion de la maladie et de la retraite dans le portefeuille des gestionnaires pour assurer **un point d'entrée unique** pour l'agent pour toute question relative à sa carrière.
- ❖ La **création d'un pôle normalien** au sein du service des personnels enseignants regroupant la prise en charge et les certificats d'exercice
- ❖ La **centralisation de la gestion des CDSN** au sein du service des enseignants
- ❖ La **création d'un service d'accompagnement RH** en prenant en charge la QVT
- ❖ La **création d'un pôle pilotage** en centralisant la masse salariale, le SIRH et les données sociales
- ❖ Le **renforcement du service rémunération** autour du contrôle de la paie et de la gestion des vacances
- ❖ La mise en place d'une **fonction d'adjoint sans responsabilité de service** en charge des projets transversaux et de la coordination des instances sociales

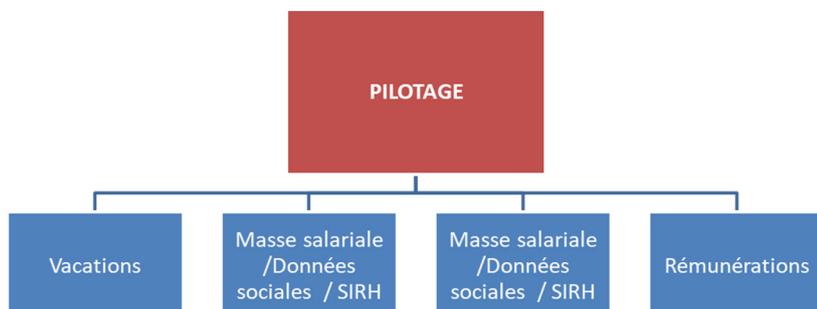
Service BIATSS



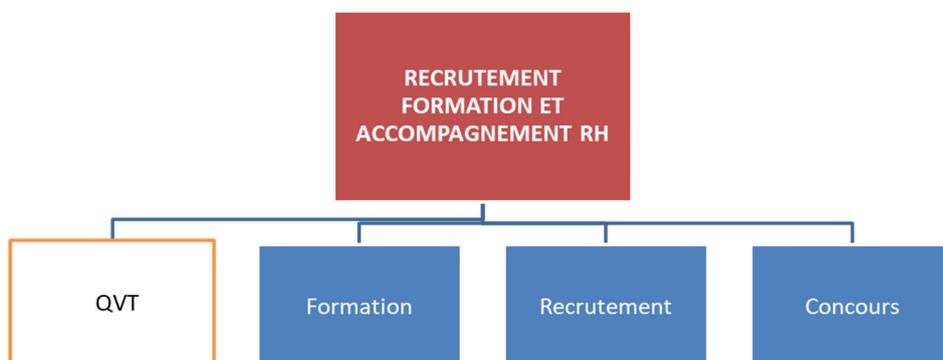
Service Enseignants



Service Pilotage et Moyens



Service recrutement, formation et accompagnement RH



Effectifs

	A ce jour	Cible
DRH	4	4
BIATS	4	6
Enseignants	5	7
Masse salariale	1	2
Rémunération	5	4
GPEEC	4	6
Environnement	4	0
Total	27	29

	A ce jour	Cible
Cat A	12	12
Cat B	13	14
Cat C	2	3
Total	27	29

VII. Rétroplanning

Janvier 2022 à mars 2023 : construction du projet

Mars à septembre 2023 : accompagnement dans l'évolution des missions et refonte des fiches de postes

Septembre à décembre 2023 : consolidation de l'organisation des services de gestion

Septembre 2023 : consolidation de l'organisation du service recrutement, formation et accompagnement RH

Janvier 2024 : consolidation de l'organisation du service pilotage