

RÉFÉRENTIEL
DE L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR
DE L'ÉDUCATION NATIONALE
ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

Directeurs et directrices des ressources humaines

de l'enseignement supérieur
et de la recherche





Ministère de l'Éducation
nationale

Ministère de l'Enseignement
supérieur, de la Recherche
et de l'Innovation

Secrétariat général

Mission de la politique
de l'encadrement supérieur

Mars 2018

Préambule

Ce référentiel des DRH d'établissement public d'enseignement supérieur a été établi par l'association des DRH, en lien avec l'association des DGS et en concertation entre la CDEFI, la CPU, l'IGAENR et le MESRI. Il constitue un repère commun à leurs actions concernant notamment le recrutement, la formation, l'accompagnement professionnel et le suivi de parcours des DRH. Il tient compte de la variété des situations rencontrées par les DRH selon la nature et l'organisation propre de l'établissement où ils exercent leurs activités, ainsi que de la diversité de leurs acquis en fonction de leurs formations et expériences antérieures.

Ce référentiel ne constitue ni un cadre prescriptif d'organisation, ni un prérequis pour exercer la fonction. Il vise à mieux expliciter les bases et à baliser des étapes conjuguant développement personnel et développement des établissements. Il s'adresse ainsi aux chefs d'établissements, universités et écoles, en leur proposant des repères partagés utiles pour mieux expliciter leurs actions de recrutement, d'organisation, d'évaluation et de formation (fiches d'emploi, etc.). L'attention est attirée sur le fait que la compétence de chacun dépend à la fois de qualités personnelles, des moyens qui lui sont accordés et de la clarté des objectifs qui lui sont fixés.

Ce référentiel s'adresse enfin aux premiers concernés, les DRH et les futurs DRH. Il se concentre sur ce qui est apparu le plus significatif de leur fonction pour concrétiser ce qui est attendu d'eux. ///

Sommaire

Introduction	7
1/ Positionnement du directeur des ressources humaines	9
2/ Missions et responsabilités du DRH	9
Participer à la définition et au pilotage des politiques RH de l'établissement	10
Organiser et animer la fonction RH	11
Accompagner les agents et les équipes	11
Développer le dialogue social	12
Optimiser la gestion administrative et de la paie des agents	12
3/ Compétences, connaissances et qualités personnelles attendues	13
Compétences	13
Savoirs	14
Qualités personnelles	14
4/ Vivier, parcours et accompagnement professionnel	14
Vivier de recrutement	14
Formations et accompagnement	15
Évolution de carrière et mobilités	15

Introduction

Les profondes transformations que connaissent les établissements français d'enseignement supérieur et de recherche, l'extension de leurs missions, le renforcement de leurs coopérations au niveau de sites ainsi qu'à l'international, leur ouverture sur leurs environnements, justifient d'affirmer leur positionnement et leur stratégie en matière de formation et de recherche. Dans ce contexte, les fonctions supports (pilotage, ressources humaines, finances, numérique, patrimoine, etc.) sont essentielles pour développer la réussite des étudiants, leur attractivité et leur développement.

Dans un contexte en pleine mutation et toujours plus compétitif, **la force d'un établissement repose sur ses ressources humaines, les compétences et l'engagement de ses personnels ainsi que sur la pertinence de son organisation.** Chaque établissement est engagé à développer une politique de ressources humaines pour mettre au service des politiques publiques de formation et de recherche les compétences les plus adaptées, dans un souci constant de maîtrise de la masse salariale qui constitue l'essentiel de son budget. Chaque établissement doit également répondre au renforcement des attentes des personnels mieux formés, plus mobiles, plus divers, en étant attentifs à leur qualité de vie au travail, à leur évolution professionnelle ainsi qu'à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte d'allongement de la durée de vie professionnelle, de difficultés de recrutement pour certaines filières et de professionnalisation appelant des formations tout au long de la vie. De plus, les effets du numérique métamorphosent les métiers, les pratiques pédagogiques et les modes de management.

Pour répondre à ces enjeux, **la fonction ressources humaines se transforme, de même que le métier de DRH** pour offrir des services et développer des compétences dépassant la seule gestion administrative et statutaire des personnels.

Ce référentiel a pour objet de préciser dans ce contexte de transformation le rôle multidimensionnel du directeur ou de la directrice des ressources humaines en matière de pilotage, d'appui stratégique à la gouvernance, d'accompagnement de l'évolution des organisations et des parcours des agents, ainsi que de coordination de la gestion des personnels. L'intitulé de la fonction, l'emploi statutaire mobilisé ou le positionnement du poste varie selon l'organisation retenue par l'établissement. Dans certains établissements, le directeur des ressources humaines peut être directeur général des services adjoint (DGSA). Le référentiel constitue une définition partagée des missions et responsabilités qui peuvent être confiées aux directeurs et directrices des ressources humaines (regroupés sous l'appellation « DRH »). Elles varient selon le contexte propre à chaque établissement, ses moyens et modes d'organisation. ///

1

Positionnement du directeur des ressources humaines

Le DRH est placé sous l'autorité hiérarchique du directeur général des services (DGS). Selon les établissements, il travaille, si la fonction est identifiée, avec le vice-président en charge des politiques ressources humaines. Il contribue à l'élaboration de la stratégie RH de l'établissement, y compris en matière de politique d'emploi académique scientifique, suivant les orientations fixées par la direction, qui peuvent être précisées dans un schéma directeur des ressources humaines. Il est directement en charge du déploiement et de l'évaluation de la politique de ressources humaines, garant de la qualité de vie au travail et du développement des personnels dans le respect de l'égalité femme-homme, de lutte contre les discriminations ou de la déontologie en liaison avec les différents référents ou chargés de mission.

Le DRH se situe au cœur d'une architecture décisionnelle complexe impliquant de nombreuses relations fonctionnelles (équipe politique, direction générale, composantes et services, représentants des personnels, services académiques et ministère, partenaires institutionnels, etc.) ; son action se déploie également dans des collaborations à l'échelle des politiques de site. Il est le garant de l'application du cadre réglementaire et statutaire visant l'équité de traitement des agents.

Il mène une politique visant un environnement professionnel favorable à la qualité de vie au travail. Il rappelle le rôle sociétal important des établissements d'enseignement supérieurs dans le bassin d'emplois tant comme employeur qu'acteur social dans l'aménagement du territoire et le développement économique. Par son action de soutien, il favorise la démarche qualité pouvant aboutir à l'obtention de certifications ou de labels, tels que la charte Marianne, le label européen HRS4R ou le label Diversité.

2

Missions et responsabilités du DRH

Le DRH assure un rôle de conseil, d'alerte et de soutien pour la direction et les instances de l'établissement, mais aussi pour tous les cadres et tous les personnels. Aux côtés du directeur général des services, le DRH assure une représentation de l'établissement dans la relation avec les partenaires sociaux et exerce un rôle d'interface dans le cadre du dialogue social.

La fonction RH s'articule autour de quatre dimensions principales : participer à la construction des organisations de travail (organigrammes, fiches de postes, degrés de subsidiarité, etc.), doter ces organisations de compétences (recrutements, formation, etc.), mobiliser les personnels (accompagner le développement des parcours, promotions, régimes

indemnitaires, grilles salariales CDD/CDI, entretiens professionnels, etc.) réguler et gérer (procédures, gestion des carrières, paie, etc.). En fonction des caractéristiques propres à chaque établissement et des moyens mis à sa disposition, le DRH concourt à ces finalités à travers les missions et les responsabilités suivantes :



PARTICIPER À LA DÉFINITION ET AU PILOTAGE DES POLITIQUES RH DE L'ÉTABLISSEMENT

La direction et ses conseils définissent une stratégie traduite dans le projet d'établissement. La politique RH constitue un des axes majeurs de ce projet. À partir d'un état des lieux des ressources humaines de l'établissement et des orientations politiques, le DRH contribue à l'élaboration de la politique RH de l'établissement sous la forme d'un schéma directeur.

En collaboration avec les directions et services, le DRH pose un diagnostic sur la pertinence des moyens au regard des objectifs visés dans la stratégie de l'établissement. Il élabore des cartographies et scénarios RH prospectifs en s'appuyant sur une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui portent sur l'évolution des effectifs, des activités, des métiers et des compétences. Avec le directeur général des services et les chefs de service, il détermine les actions qui permettent d'adapter les emplois et de produire les compétences attendues. Dans le cadre des politiques de site, il participe avec les différents partenaires, aux travaux d'analyse et à l'élaboration de solutions de mutualisation des effectifs et des compétences.

Les agents sont la principale richesse des établissements et la masse salariale constitue entre 75 et 85 % du budget. Le DRH est responsable de la masse salariale et des emplois qu'il a vocation à piloter, en lien étroit avec la direction en charge des finances pour la partie financière. Il soumet à la direction des scénarios proposant d'optimiser et de trouver un équilibre entre politiques d'emplois et politiques salariales. Il garantit une cohérence dans la politique salariale entre les différentes populations et les différents statuts, visant à valoriser la responsabilité, l'expertise et l'engagement de chacun. Il participe aux campagnes annuelles d'allocation des ressources et propose un schéma pluriannuel d'affectation des emplois en déclinaison de la stratégie de l'établissement.

Le DRH prend en compte la diversité des statuts et favorise l'attractivité de son établissement. Il œuvre à des conditions de travail respectueuses de chacun dans une approche RH de développement durable et de respect des valeurs du service public.

Par son expertise en ingénierie statutaire, le DRH mobilise les différents dispositifs réglementaires de la fonction publique au service de la définition et de la mise en œuvre de la politique RH de l'établissement.

Le DRH garantit la fiabilité des données RH qui alimentent les systèmes d'information RH. Il met les informations à disposition. Il évalue la politique RH et propose les mesures visant à ajuster les évolutions aux objectifs visés. Pour ce faire, il coordonne la production d'études et d'indicateurs (bilan social, enquêtes « recherche », etc.) et prend soin de consulter les différentes parties prenantes (responsables, personnels, étudiants, représentants des personnels, etc.).

Le DRH pilote des dispositifs qui sont des leviers importants de transformation des établissements : le recrutement, la mobilité interne, le développement des compétences,

les modalités d'organisation du travail, etc., mais aussi la promotion de l'égalité femme-homme, la lutte contre les discriminations. Il assure également la cohérence salariale de l'établissement.

Le DRH est garant de la qualité des procédures de recrutement et de mobilité interne en veillant au respect des règles déontologiques, à l'adéquation des besoins de l'établissement aux compétences des candidats. Celles-ci concernent aussi bien les personnels titulaires que non-titulaires, les BIATSS que les enseignants et les enseignants-chercheurs. Il organise les concours de recrutement.



ORGANISER ET ANIMER LA FONCTION RH

Responsable d'une direction ou de services, le DRH encadre une équipe, dont les effectifs sont variables selon la taille de l'établissement. Il anime des services dont le périmètre varie en fonction des organisations (allant de la gestion des personnels au pilotage stratégique des ressources et le développement des compétences). Il anime la filière métier et assure le partage de la fonction RH avec l'ensemble des cadres.

Dans une organisation déconcentrée et avec le souci permanent du partage de la fonction RH, le DRH anime les réseaux des correspondants RH et assure la professionnalisation de la fonction RH dans les différentes structures de l'établissement. Le DRH met en place un dispositif de contrôle interne en déclinaison de la cartographie des risques identifiés sur le domaine RH.

Le DRH accompagne l'encadrement dans sa fonction de management et de gestion des ressources humaines. Sous l'autorité du DGS, le DRH accompagne les services dans la réalisation de leur plan RH et de leurs changements organisationnels. Il tient auprès des encadrants un rôle de conseil en management et en conduite du changement (diagnostics organisationnels, audits sociaux). Il contribue au développement des compétences managériales à travers une palette de dispositifs (formations au management, atelier d'échanges de pratique, coaching, etc.).



ACCOMPAGNER LES AGENTS ET LES ÉQUIPES

Le DRH contribue à l'accueil et à l'intégration des nouveaux personnels de son établissement, enseignants-chercheurs et BIATSS notamment ; il les accompagne pendant leur carrière et assure un conseil au moment de préparer le départ à la retraite. Il garantit le lien avec le service en charge des retraites au ministère.

Le DRH participe au développement des compétences des agents dans leur travail, soutenu par un plan de formation élaboré à partir de l'analyse des besoins recensés et de la stratégie d'évolution de l'établissement. La direction des ressources humaines veille également à anticiper les évolutions des métiers. Elle identifie les potentiels, constitue des viviers de compétences et construit des parcours professionnels.

Le DRH et les services RH accompagnent les situations individuelles et collectives, qu'elles concernent des BIATSS ou des enseignants-chercheurs. Le DRH mobilise différents dispositifs

(entretiens professionnels, bilan de compétence, suivi de carrière, etc.) pour orienter les personnes dans leur parcours professionnel.

Il élabore et met en place les politiques d'action sociale et participe à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan stratégique handicap de l'établissement. Il favorise une politique de recrutement d'agents en situation de handicap dans le respect de l'obligation d'emploi.

Le DRH collabore de façon étroite avec le médecin de prévention, le responsable de l'hygiène et de la sécurité et l'assistante sociale afin de mettre en place des mesures garantissant la qualité de vie au travail et veiller au respect des règles d'hygiène et de sécurité.

Il garantit la mise en œuvre des règles relatives à la santé et à la sécurité au travail, il met en place des dispositifs de repérage et de traitement des situations à risques.

Le DRH place au cœur de la politique RH de son établissement l'équité de traitement, l'égalité femme-homme, la lutte contre les discriminations, la diversité et l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap.

Par ailleurs, le DRH veille à rendre accessible l'information en interne et en externe sur les dispositifs RH existants (mobilité, campagne de promotions, recrutements, évaluation, organisation des services, etc.). Il contribue avec la direction en charge de la communication au développement de la « stratégie de marque » de l'employeur de l'établissement, y compris à l'international, afin de renforcer son attractivité et la fidélisation des personnels.



DÉVELOPPER LE DIALOGUE SOCIAL

Sous l'autorité du président et en appui au DGS, le DRH contribue à garantir la qualité du dialogue social. En amont des instances, il organise, prépare et anime des réunions régulières avec les partenaires sociaux (concertation, négociation). Il peut être amené à rédiger des protocoles d'accord.

Le DRH prépare l'organisation des réunions des instances représentatives des personnels. Il contribue à la documentation d'autres instances comme le conseil académique et le conseil d'administration, en séance plénière ou restreinte, en établissant les documents préparatoires et les propositions pouvant y être faites. Il y expose l'état des ressources humaines et les orientations de l'établissement dans ce domaine. La présentation du bilan social constitue un temps fort de partage d'information sur la situation de l'établissement et d'échange avec les représentants du personnel sur les objectifs à privilégier et les actions à entreprendre.

Il présente devant le CHSCT la démarche de prévention des risques professionnels, en particulier la politique de qualité de vie au travail.

Le DRH prévient et participe à la résolution des conflits sociaux. Il définit et met en place des indicateurs de veille sociale et d'analyse du climat social.



OPTIMISER LA GESTION ADMINISTRATIVE ET DE LA PAIE DES AGENTS

Le DRH pilote les services RH en charge de la gestion administrative et de paie des personnels dans une perspective d'optimisation et d'amélioration continue des process.

Il coordonne et garantit l'application des dispositions statutaires, législatives, réglementaires ou jurisprudentielles. Il organise la veille réglementaire. Il prévient et gère les contentieux du personnel en lien avec la direction chargée des affaires juridiques. Il est garant de la mise en œuvre des procédures disciplinaires.

Le DRH suit l'application des règles du temps de travail. Il propose des modalités d'organisation du temps de travail adaptées aux besoins des services. Il pilote la mise en œuvre du télétravail.

Le DRH propose et met en œuvre des modalités de déroulement de carrière des agents et organise les campagnes de promotion.

Avec le soutien de la direction en charge des systèmes d'information, il contribue au déploiement d'un système d'information RH (SIRH), permettant de garantir la fiabilité des actes de gestion, d'optimiser la gestion, de faciliter les procédures pour les usagers (notamment à travers la dématérialisation) et d'alimenter la production d'outils de pilotage.

3

Compétences, connaissances et qualités personnelles attendues

Les responsabilités qui incombent aux DRH nécessitent des compétences qui varient en fonction des caractéristiques propres à chaque établissement et des délégations accordées. Le renforcement de ces compétences au moment de la prise de fonction et leur développement en cours de parcours s'appuient sur des dispositifs de formation et d'accompagnement dédiés établis en collaboration avec le ministère, les conférences et les DRH réunis en association professionnelle.

COMPÉTENCES

- management : encadrer et animer des équipes de profils variés, organiser et évaluer le travail ;
- conseil en organisation et en management : conseiller la gouvernance et accompagner les cadres et les services dans le management de leurs équipes, dans l'organisation de leurs activités, leurs pratiques managériales et la conduite du changement ;
- conduite de projets : maîtriser le pilotage d'un portefeuille de projets menés simultanément dans ses différents aspects : comitologie, décomposition en étapes, calendrier des interventions ;



SAVOIRS

- connaissance des techniques de management ;
- connaissance approfondie des cadres juridiques et réglementaires ;
- connaissance approfondie des techniques de pilotage des emplois et de la masse salariale ;
- bonne connaissance de l'organisation de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- connaissance des méthodes de gestion de projet et d'accompagnement au changement ;
- connaissance des techniques de communication interne et externe ;
- connaissance des concepts de la sociologie des organisations et des professions ;
- maîtrise de l'anglais, notamment pour les établissements visant un positionnement international.



QUALITÉS PERSONNELLES

- sens du service public et capacité à en décliner les valeurs et les principes dans son management ;
- capacité d'adaptation et d'assimilation des enjeux et du contexte propres à chaque établissement ; capacité à se former au cours du parcours professionnel ;
- goût affirmé pour le travail en équipe et la recherche du bien-être collectif au travail ;
- sens de la discrétion et de la confidentialité ;
- aptitude d'écoute, d'animation, de négociation et sens de la communication ;
- savoir décider sous la pression ;
- sens de l'initiative et capacité à être force de proposition ;
- souplesse, agilité administrative et managériale.

4

Vivier, parcours et accompagnement professionnel



VIVIER DE RECRUTEMENT

Le vivier de recrutement est constitué principalement des personnels d'encadrement de la fonction publique (État, hospitalière et territoriale) et de cadres du secteur privé disposant d'une expérience confirmée d'encadrement supérieur ou disposant d'une expérience RH confirmée. Les profils des DRH académiques, des organismes de recherche ou des

collectivités territoriales sont intéressants pour la constitution du vivier.

Le niveau de responsabilité exigé pour ce type de poste correspond à un emploi de catégorie A ou A+ (attaché principal, IGE hors classe ou IGR, voire pour les établissements de groupe supérieur, administrateur territorial ou administrateur civil) ou à un emploi fonctionnel d'administrateur de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (AENESR).



FORMATIONS ET ACCOMPAGNEMENT

Une démarche partenariale a été élaborée par les différents acteurs (MESRI, CPU, Cdefi, IGAENR, Association des DGS, Association des DRH). Elle vise à accompagner les DRH, tout au long de leur parcours, de la prise de fonction à la sortie d'emploi, via un dispositif de formation dont les modules sont mis en œuvre avec l'ESENER et l'Amue. Ce dispositif de formation repose sur des cycles de professionnalisation et de perfectionnement.



ÉVOLUTION DE CARRIÈRE ET MOBILITÉS

Deux situations principales d'évolution de carrière sont possibles :

- celle d'une mobilité vers un autre emploi, en particulier :
 - un autre poste de DRH ;
 - un poste de directeur général des services ;
 - un poste de directeur général des services adjoint ;
 - un autre poste d'encadrement supérieur dans un autre ministère ou dans une autre fonction publique ;
- celle d'une fin de fonction, anticipée ou pas, à l'initiative du DRH ou du chef d'établissement, sans perspective immédiate de nouvel emploi :

Il revient à l'établissement de porter une attention particulière à ces situations et d'apporter un accompagnement permettant une transition vers un nouvel emploi dans ou hors de l'établissement.



