

Schéma directeur des Ressources Humaines

Une démarche projet

26 Mai 2015

Sommaire

CONTEXTE ET ENJEUX

OBJECTIF

LES ETAPES

LE CALENDRIER

LES ACTEURS

LA COMMUNICATION

Contexte et enjeux

Aix Marseille Université, après trois ans consacrés à la construction de son modèle organisationnel politique et organisationnel, se projette dans une réflexion sur sa stratégie de moyen terme.

- **Sur le volet formation , le schéma directeur de l'offre de formation identifiera les axes de développement majeurs en matière de pédagogie**
- **Sur le volet recherche, le COS proposera des lignes de force pour la période 2017-2022**

Dans un contexte contraint, Aix Marseille Université s'inscrit dans une démarche de pilotage dynamique et prospectif de ses RH et ce en lien avec la réflexion sur la stratégie



Contexte et enjeux

- **Chiffres clés**

- ⊙ Masse salariale 2014 : 482.518.745 € (prévision 2015 : 520 M€)
- ⊙ 7754 ETP au 31.12.2014 pour 7.310 ETPT sur l'année 2014

- **Vision de notre environnement**

- ⊙ Ministère : établissement «sur doté » à hauteur de 400 ETP env.
- ⊙ IGAENR : *«Dans toutes les universités..., il manque une déclinaison du projet ou du contrat d'établissement en une feuille de route en matière de GRH ou en une cartographie cible... Il est quand même **paradoxal** que, dans des organisations universitaires dont les fonctions «de service » sont essentiellement conditionnées à ses ressources humaines,...**l'articulation de la GRH avec la stratégie de l'organisation soit si peu explicitée, voire absente.***
Sans schéma pluriannuel, les politiques d'emplois sont menées dans le cadre de campagnes annuelles successives qui restreignent les marges...
Les orientations stratégiques de l'établissement laissent la place à des logiques facultaires et/ou disciplinaires ».

- **Des contraintes**

- ⊙ Raréfaction des ressources

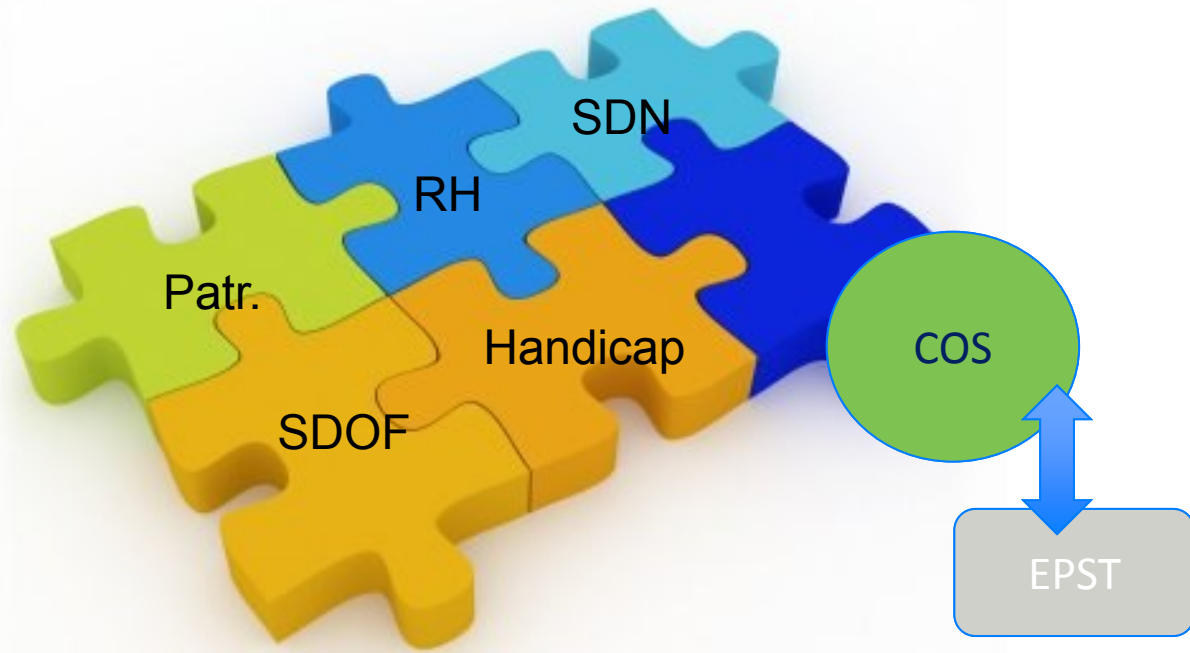
Objectif



UNE DEMARCHE D'ETABLISSEMENT PROSPECTIVE

Une démarche globale (1)

L'élaboration du schéma directeur des Ressources Humaines vient compléter la démarche globale de structuration en appui à la stratégie de l'Établissement



Objectif : volet collectif

- **Une gestion anticipée des ressources humaines**

Extrait Guide de la GRH de la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique :

*«La GRH du secteur public a l'obligation d'être performante, c'est-à-dire de satisfaire au mieux et au meilleur coût les besoins des services publics, ce qui suppose de valoriser les qualifications et les compétences de ses agents... Pour cela, **les administrations doivent être capables de gérer en anticipant.**»*

- **Une démarche permettant de faciliter l'adéquation des ressources aux nouveaux besoins**

- ◉ Évolution des priorités
- ◉ Nouvelles manières d'exercer nos missions...

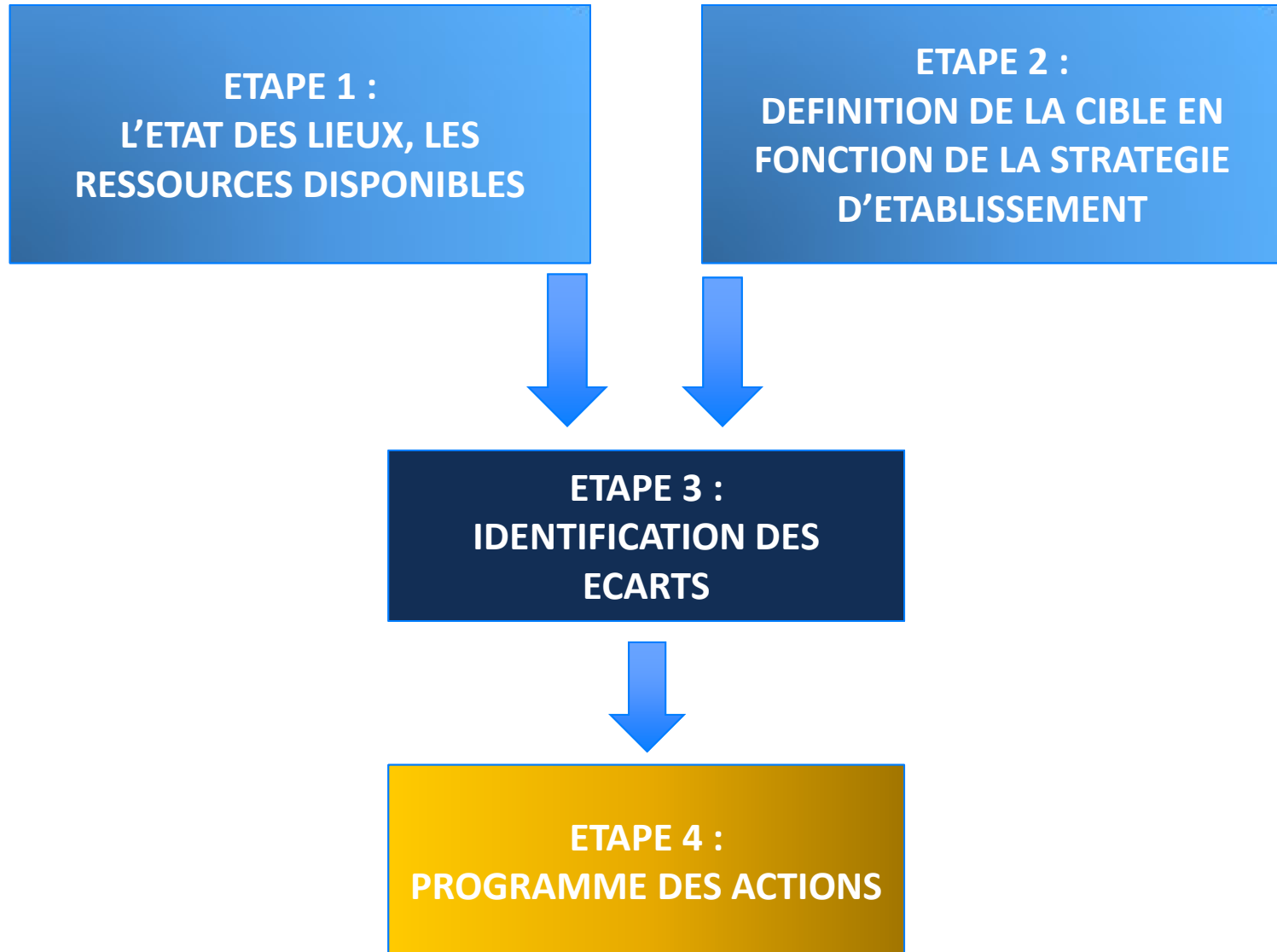
- **Une réflexion qui doit permettre d'optimiser l'efficacité de l'action à court et moyen termes**

- **Se donner l'outil permettant une adaptation fluide à la stratégie d'établissement**

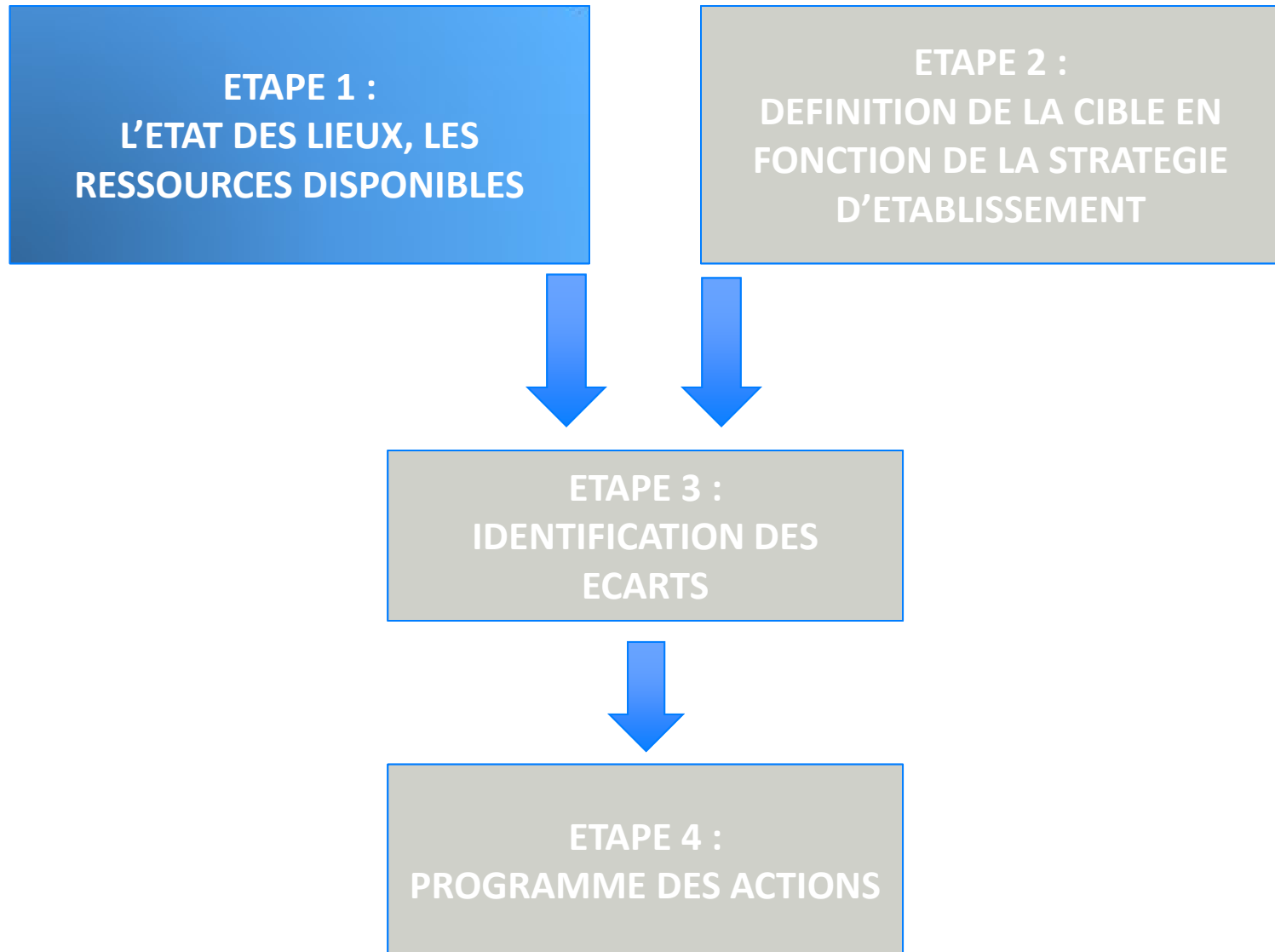
Objectif : volet individuel

- **Permettre à chaque personnel**
 - ⊙ De mieux situer son activité
 - ⊙ D'identifier les axes et les moyens de son évolution
- **Et ainsi lui donner les clés**
 - ⊙ Pour devenir acteur de son parcours professionnel dans l'université

Les étapes



Les étapes



Objet de l'étape 1 : Etat des lieux, ressources disponibles

Faire une analyse détaillée de l'existant couvrant:

- **l'ensemble des ressources mobilisées actuellement au sein d'Aix Marseille Université**
- **afin de caractériser, quantitativement et qualitativement, les ressources humaines de l'Etablissement.**

ETAPE 1 : L'état des lieux, les ressources disponibles

- ⊙ **Les emplois** : cartographie des emplois existants
 - Typologie, nombre, implantations, ...
- ⊙ **Les effectifs** : agents en postes dans l'établissement
 - Statut, catégorie, grade, âge, lieu d'affectation,...
 - Identification des flux entrants/sortants
- ⊙ **La masse salariale** :
 - Rémunérations, indemnités, coûts moyens,...

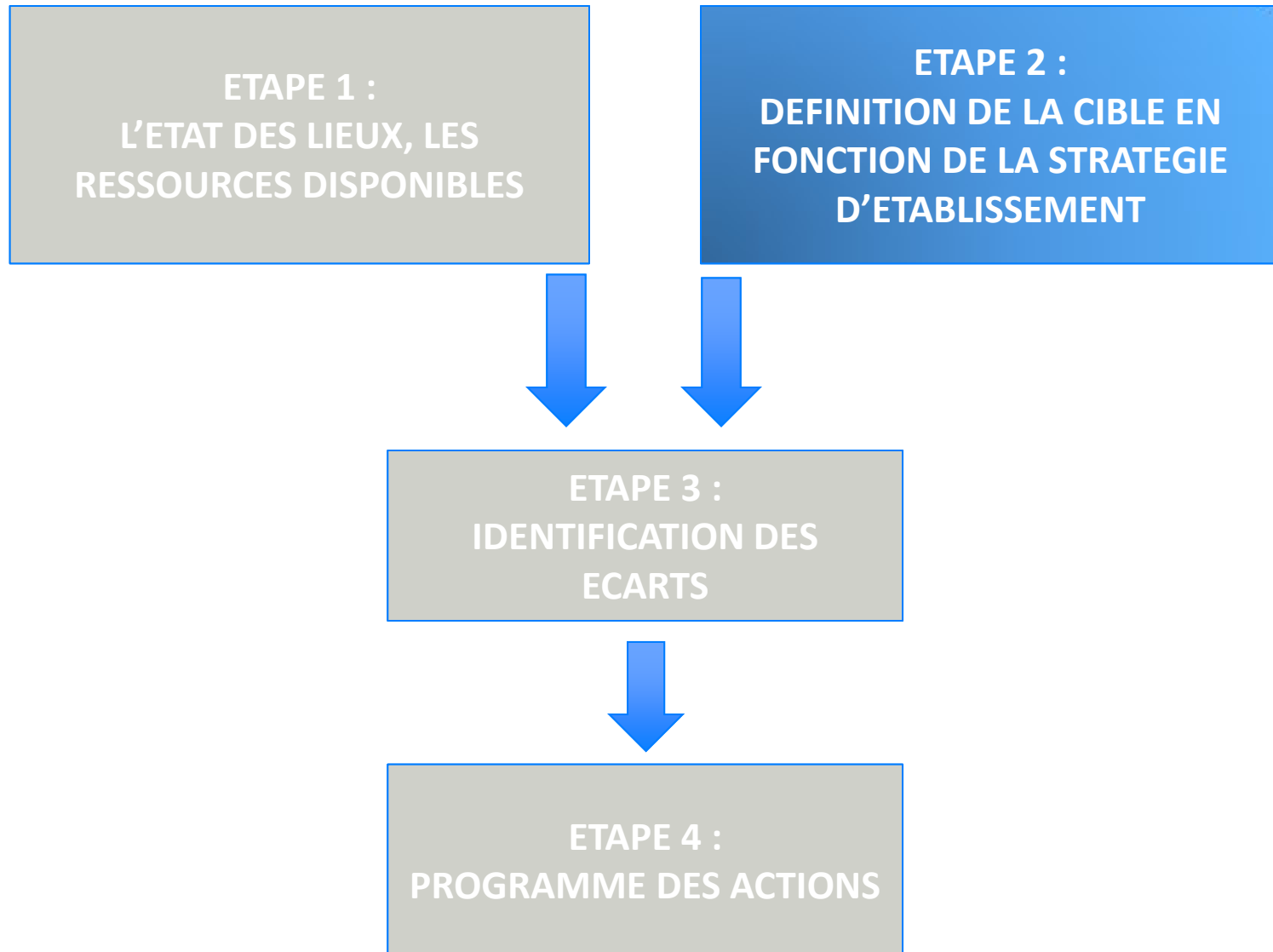
- ⊙ **Des ratios**
 - biatss/EC , BIATSS/Etudiants, EC/Etudiants,...
- ⊙ **Une analyse qualitative** :
 - Le développement des compétences
 - Quels dispositifs pour l'attractivité ?
 - Quels dispositifs pour conserver les talents ?
 - Quelles perspectives de carrière pour les agents ? ...

- ⊙ **Les compétences**
 - BIATSS : emplois types, fonctions, description fine des activités, **cartographie des organisations**, compétences émergentes...
 - E et EC : spécialité ou section CNU, rattachement recherche,...

Liens à faire : Projets
HARPEGE
Bilan social
Cartographie des coûts

Sur volet recherche,
dans l'idéal, avoir la
cartographie des
emplois EPST, au moins
ITA

Les étapes



Objet de l'étape 2 : Définition de la cible en fonction de la stratégie de l'Etablissement

Identifier les évolutions stratégiques souhaitées

- en fonction des priorités émises notamment pour la formation et la recherche,
- mais également en matière d'organisation
- à la fois sur le volet emplois et sur le volet des compétences qui seront requises à terme.

ETAPE 2 : Définition de la cible en fonction de la stratégie d'établissement (1)

⊙ *Les besoins*

- Quels sont les besoins identifiés dans le cadre de l'élaboration du schéma directeur de l'offre de formation, besoins ponctuels et besoins pérennes ?
- Quels sont les secteurs disciplinaires déficitaires ?
- Quels sont les axes prioritaires définis par le COS ?
- Quels sont les besoins liés à (ou générés par) AMIDEX ?
- Quels sont les besoins exprimés par les unités de recherche ?
- Quels sont les métiers émergents, quels sont les métiers sensibles, en tension pour le recrutement, en fort renouvellement pour retraite, démission... ?
- Quels sont les taux plancher et plafond d'encadrement en prenant en compte LA spécificité ?
- Quelles sont les compétences à acquérir ou à renforcer ?
- Quelles sont les évolutions métiers à prendre en compte ?
- Quelles sont les évolutions techniques ou technologiques à prendre en compte ?
- Quelles sont les compétences transverses ?
- Quels sont les modèles organisationnels à faire évoluer ?
- Quels sont les organigrammes cibles des différentes structures ?

ETAPE 2 : Définition de la cible en fonction de la stratégie d'établissement (2)

○ **Les orientations stratégiques souhaitées**

Liens avec :

- SDOF

- SD

Handicap

- COS

- Définition des priorités (soutien / support- Formation / recherche / pilotage- gestion- fonctions techniques) – mise en perspective avec les autres schémas directeurs
- Priorité en emplois (statuts)
- Priorité en compétences
- Investissement développement des compétences.
- La mobilité fonctionnelle
- La mobilité hiérarchique
- La mobilité géographique

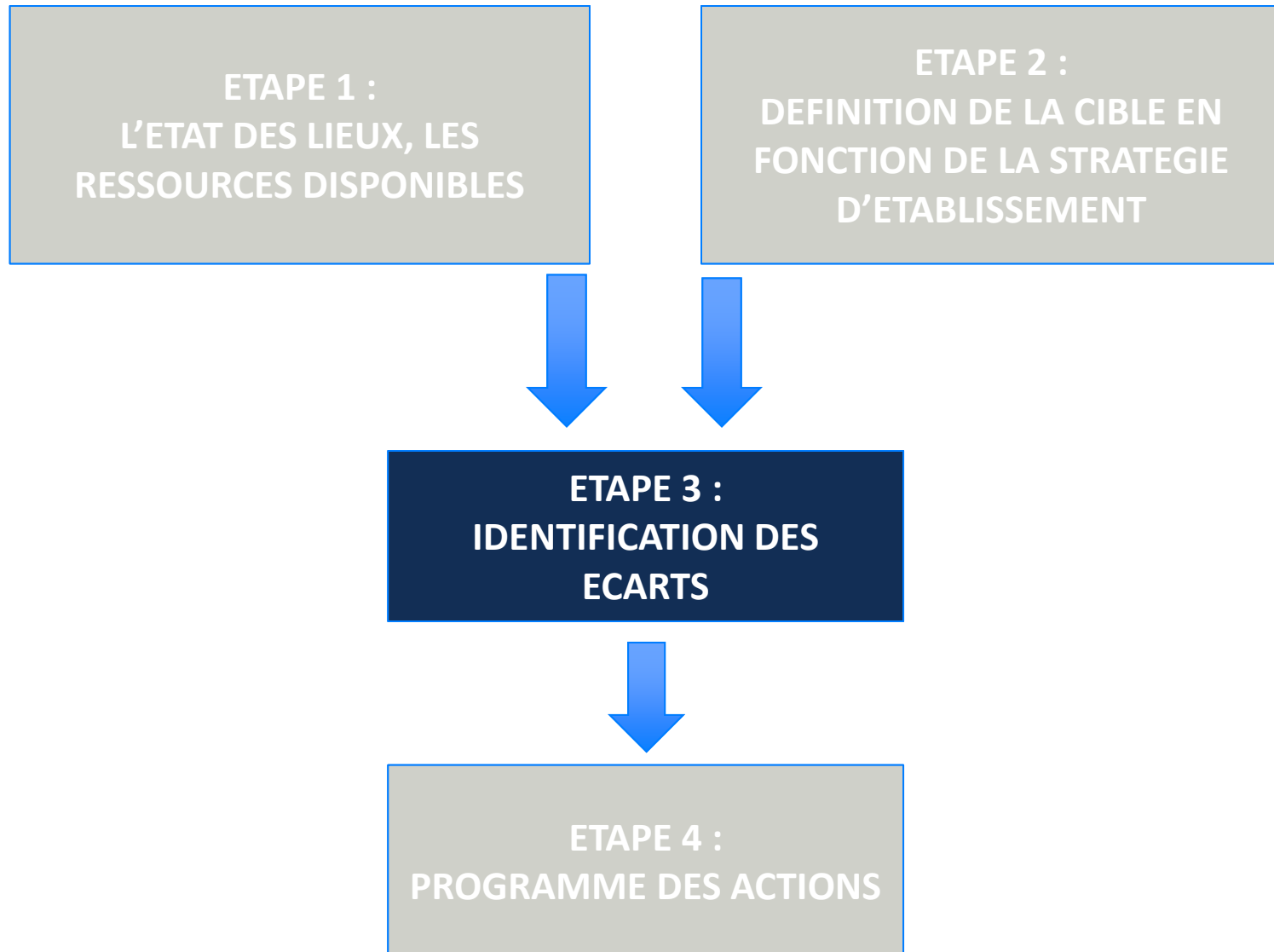
○ **Les obligations de l'établissement**

- Sauvadet
- Handicap
- PACTE...
- GVT

○ **Traduction des orientations**

- Plan statutaire (nature des emplois, nature des financements, mode de gestion des emplois centralisé/par structure d'affectation, politique de recours aux contractuels ...)
- Soutenabilité et perspectives budgétaires

Les étapes



Objet de l'étape 3 : Identification des écarts

Repérer les écarts entre :

- **les effectifs et les compétences disponibles aujourd'hui,**
- **les effectifs et compétences mobilisables demain**
- **et les effectifs et compétences nécessaires demain**

ETAPE 3 : Identification des écarts

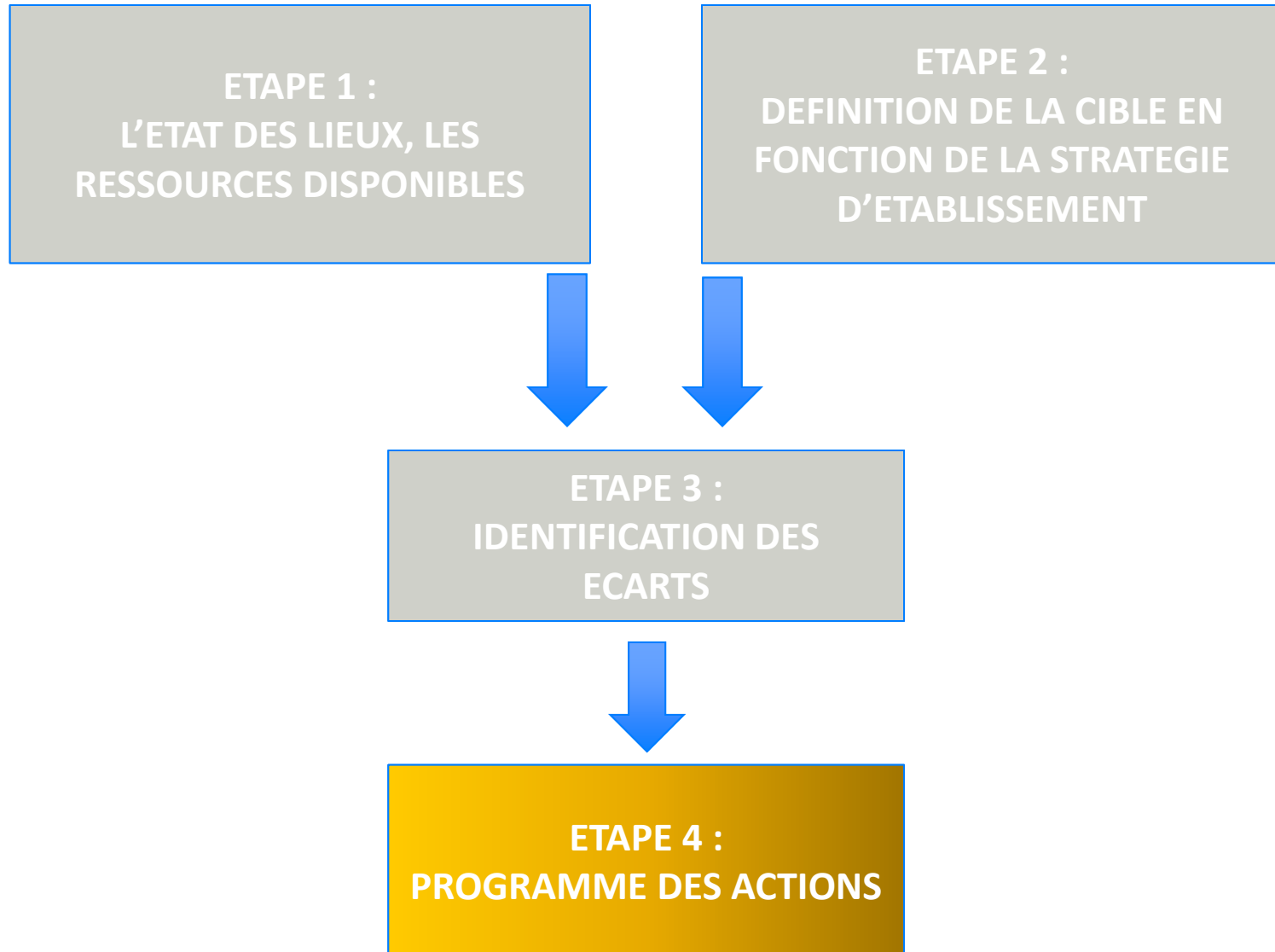
⊙ *Écarts quantitatifs*

- Sur et sous effectifs (par rapport aux critères définis au préalable)
- Besoins objectivés en matière de **redéploiement d'emplois**
- Besoins objectivés sur la **nature des emplois** (évolution de la pyramide des emplois, répartition E/BIATSS ou BIATSS/E,...)
- Écarts objectivés sur des activités auto-financées

⊙ *Écarts qualitatifs*

- Compétences non disponibles, métiers sensibles, métiers émergents (futurs recrutements)
- Besoins en développement des compétences (formation, mobilité interne)
- Politique de rémunération
- Politique sociale (gestion des personnes, attractivité, parcours professionnels,...).

Les étapes



Objet de l'étape 4 : Plan d'action pour réduire les écarts

- **Définir les opérations nécessaires**
- **et les positionner dans le temps pour atteindre les cibles définies,**
 - réaliser les ajustements nécessaires pour combler l'écart d'effectifs et de compétences entre les ressources actuelles et les besoins de demain.
 - Cet ajustement peut se faire en agissant dans plusieurs directions et en agissant notamment sur les leviers « promotion, mobilité et recrutement ».

ETAPE 4 Programme des actions (1)

⊙ **Carrières/Valorisation des compétences**

- Affichage des critères de promotion
- Mobilisation d'un % d'emplois pour les promotions internes
- Identification des parcours de carrière ouverts dans l'Etablissement
- Politique indemnitaire et politique de rémunération

⊙ **Formation**

- Programme de formation en lien avec les priorités de l'établissement et les parcours de carrière proposés
- Individualisation de la formation, développement du tutorat
- Développement du conseil
- Investissement développement des compétences transverses

⊙ **Organisation des services**

- Adéquation avec la cartographie arrêtée

ETAPE 4 Programme des actions (2)

⊙ **Mobilité interne et parcours**

- Concept d'usage : la mobilité conçue comme un **facteur prioritaire d'adaptation aux besoins** (avant le recrutement) et ouvrant donc des parcours évolutifs aux agents
- Formalisation de parcours de carrière
- Elaboration d'organigramme prévisionnel de remplacement en cas de vacance programmée

⊙ **Recrutement**

- Titulaires : définition de la qualité du recrutement – liens jurys (CdS)/politique d'établissement – information et rôle des instances...
- ANT : identification des cas de recours au recrutement d'un ANT – parcours proposés aux ANT par l'établissement
- **Lien entre campagne d'emplois annuelle et schéma pluriannuel** :
 - Déclinaison par chaque structure du schéma d'établissement
 - Lien avec A*MIDEX
 - Lien avec les EPST

⊙ **Conditions de travail**

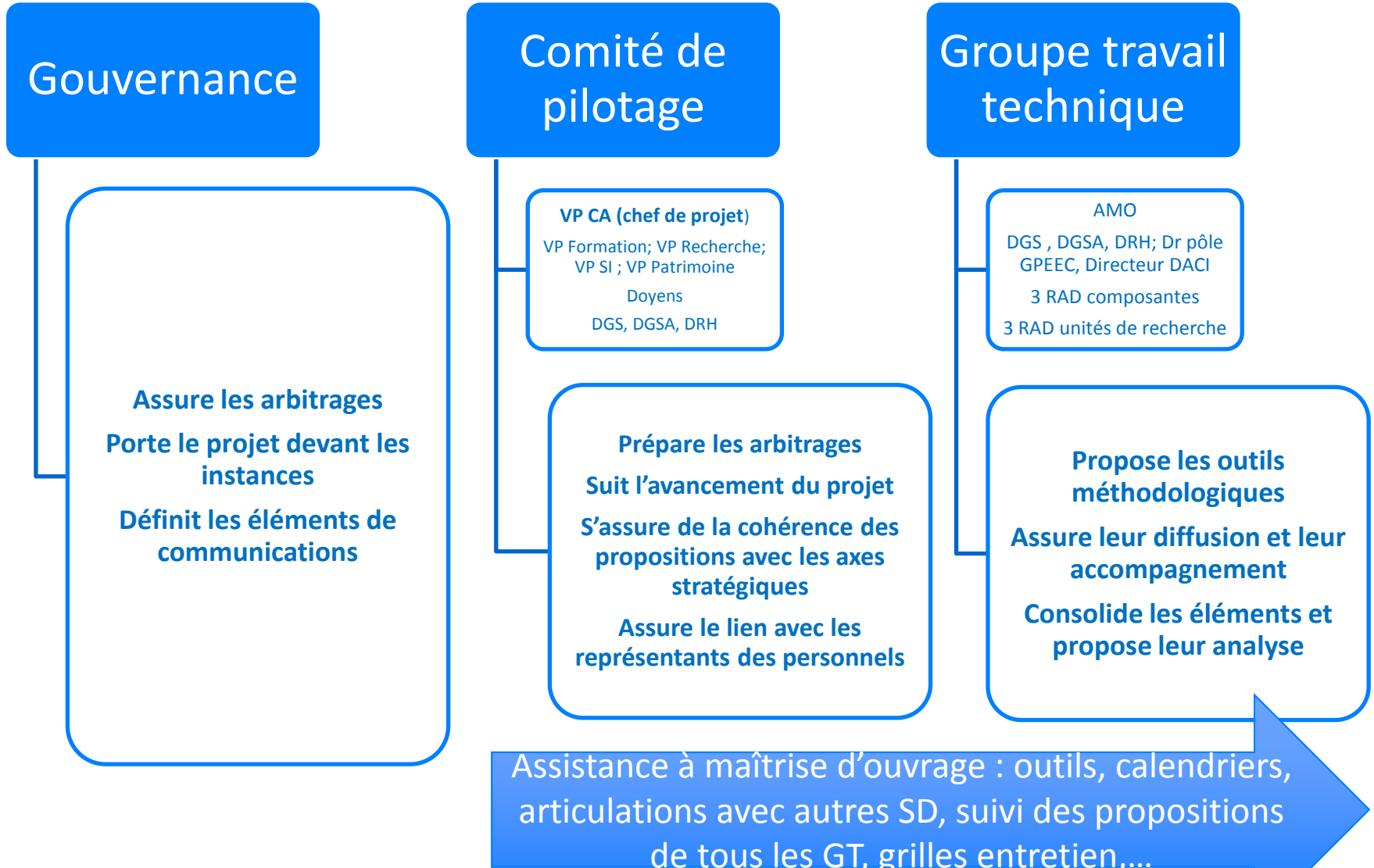
- Déterminants de l'attractivité des fonctions

Le Calendrier

- *Calendrier établi en cohérence avec les réflexions prospectives conduites dans les domaines de la formation et de la recherche*

	2015				2016												2017								
	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J			
ETAPE 1	■				■																				
ETAPE 2					■																				
ETAPE 3													■												
ETAPE 4																		■							

Les acteurs : sollicités tout au long du projet



Les acteurs : sollicités dans des étapes du projet

ETAPE	QUI SERA CONCERNE ?	OBJET	TYPE D'ACTION
ETAPE 1	Composantes - Unités de recherche - Services communs - Directions centrales	Tableaux effectifs, activités à compléter - Analyse organisationnelle	Recensement d'éléments factuels

Les acteurs : sollicités dans des étapes du projet

ETAPE	QUI SERA CONCERNE ?	OBJET	TYPE D'ACTION
ETAPE 2	GT Formation : VP Formation - membres de la CFVU - représentants composantes - VP SI - CIPE	Définition des axes prioritaires en matière de formation (taux d'encadrement, disciplines, accompagnement à la pédagogie, ...)	Réflexion - Propositions
	GT Recherche : VP Recherche - A*MIDEX - membres de la CR - représentants PR2I et unités de recherche	Définition des axes prioritaires en matière de recherche (secteurs à soutenir, fonctions soutien, plates formes,...)	Réflexion - Propositions
	DRH	positionnement de la mobilité dans la stratégie RH - handicap , ...	Réflexion - Propositions
	représentants personnels composantes, unités de recherche,....		
	Experts métiers	Evolution des métiers ; besoins en compétences	Analyses - Propositions
	Unités de recherche (lien avec EPST)	Organigrammes cibles	Réflexion - Propositions
	GT fonctions supports	Modèles d'organisation, organigrammes cibles,...	Analyses - Propositions

Les acteurs : sollicités dans des étapes du projet

ETAPE	QUI SERA CONCERNE ?	OBJET	TYPE D'ACTION
ETAPE 3	GT technique	Identification écarts quantitatifs	Identification éléments factuels
	GT spécialisés (Formation, recherche, supports,...)	Identification écarts qualitatifs	Analyses - Propositions

Les acteurs : sollicités dans des étapes du projet

ETAPE	QUI SERA CONCERNE ?	OBJET	TYPE D'ACTION
ETAPE 4	DRH	Critères promotions - Parcours professionnels - Politique personnels contractuels - Dialogue social ...	Réflexion - Propositions
	représentants personnels		
	GT recherche	Positionnement dans le temps des actions prioritaires (EC et BIATSS)	Réflexion - Propositions
	GT formation	Positionnement dans le temps des actions prioritaires (EC et BIATSS)	Réflexion - Propositions

La communication

Vis-à-vis des acteurs

- ⊙ Un **séminaire de lancement**
 - Présentation du projet dans son ensemble
 - Définition du rôle et des missions de chacun
 - Présentation des outils de gestion du projet
- ⊙ Un **séminaire de restitution** à l'issue de chaque étape
- ⊙ Un **séminaire** à l'issue de la fin du projet pour présenter le document de **synthèse finale**

Vis-à-vis des instances

- ⊙ **Le Comité technique**
 - Présentation du projet dans son ensemble, à l'issue de chaque phase et de la synthèse finale.
 - Des membres du CT pourront (sur désignation de leur organisation) être associés aux phases de réflexion/propositions.
- ⊙ **La Commission Recherche et la CFVU**
 - Elles seront associées aux travaux dans leurs domaines respectifs et informés selon la même chronologie (Présentation du projet dans son ensemble, à l'issue de chaque phase et de la synthèse finale)
- ⊙ **Le Conseil d'Administration**
 - Présentation du projet dans son ensemble, à l'issue de chaque phase et de la synthèse finale

En guise de conclusion provisoire...

Un projet d'établissement qui va (doit) mobiliser largement la communauté (pour aboutir)

Un projet ambitieux et difficile

Un projet novateur pour les établissements publics en général et pour les universités en particulier