

François DUMAS, vice-président délégué aux ressources humaines,
Université Blaise Pascal Clermont-Ferrand 2



La définition et la réalisation d'une *gestion pluriannuelle des ressources humaines*

François DUMAS
Vice-Président délégué aux ressources humaines
de l'Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand 2

Conférence Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2010

1



Première partie

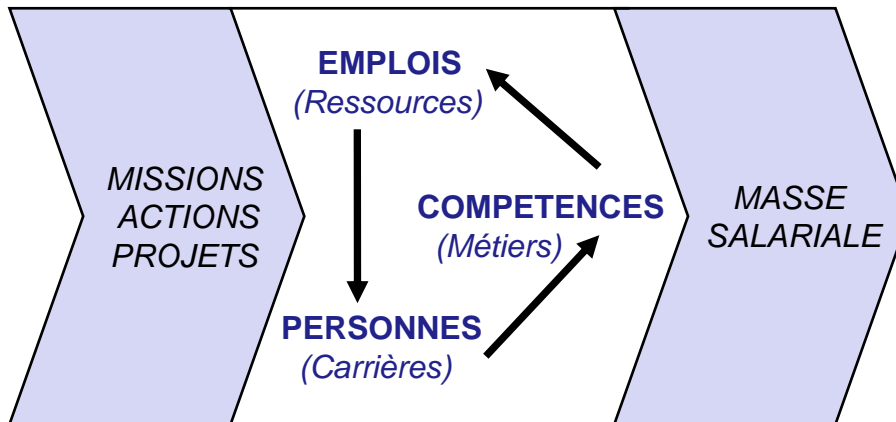
Eléments de principe

Conférence Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2010

2



Une schématisation classique, mais opérante...

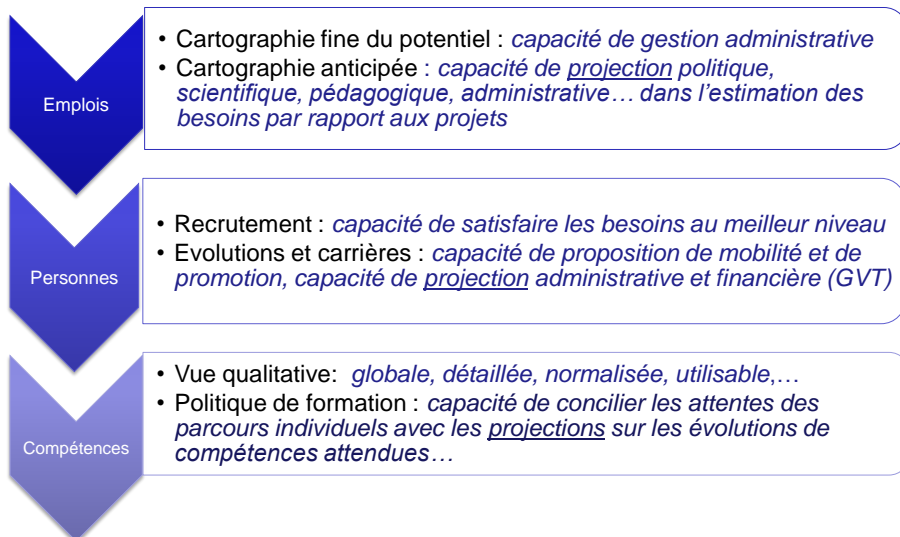


Conférence Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2010

3



... qui se décline...



Conférence Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2010

4



... suivant deux logiques complémentaires mais distinctes.

une logique essentiellement « RH »

- dimensionnement, répartition organisation optimisés,...
- pour les fonctions « support »

une logique essentiellement « stratégique »

- adossement à la cartographie recherche et formations,...
- pour les fonctions « soutien » et pour les enseignants et enseignants-chercheurs

→ nécessite en amont une vision explicitée des deux cartographies et des (re)-structurations éventuelles de l'établissement associées,

→ nécessite en préalable un projet politique d'établissement clair.



Des leviers imbriqués...

- ➔ **Pilotage des emplois** : positionnement (en place et en niveau), phasage, suivi et anticipation sur les plafonds, politique des emplois contractuels...
- ➔ **Recrutement**: élément crucial, faisabilité, prospection, opportunité,...
- ➔ **Formation**: rôle stratégique du plan de formation, position centrale des entretiens professionnels, importance croissante des projets de service,...
- ➔ **Promotion et mobilité**: entrantes, sortantes, internes...
- ➔ **Organisation fonctionnelle** : mutualisation, centralisation ou non, externalisation ou non,...

→ impact sur le pilotage de la masse salariale



... pour des actions nécessitant:

- ➔ **Des principes:** rôle de l'équipe de direction, des conseils, des acteurs de l'établissement, ... par rapport aux objectifs.
- ➔ **Des données:** indicateurs chiffrés (dans la durée), mais aussi qualitatifs (référentiel de compétences, ...)
- ➔ **Des méthodes:** de suivi et de projection administratifs et financiers, d'audit interne (*cf. guide IGAENR 2010*), mais aussi procédures d'expression et d'analyse des besoins,
- ➔ **Des outils:** S.I., mais aussi fiches de postes, de profil, ...

→ *processus de décision incluant une estimation d'impact sur la masse salariale*



Seconde partie

Eléments de méthode

(quelques exemples relatifs aux emplois)



Une organisation rénovée de la campagne d'emplois BIATOS...

- ➔ **Partir du besoin** et non du disponible (← *dialogue interne*).
- ➔ **Définir des critères cadres** tant pour les fonctions support que soutien, tant en termes d'organisation que stratégiques.

Exemples: création pôles de compétence métiers (DSI, gestion financière), continuité de service (rééquilibrage titulaires/contractuels par secteurs)... préparation de la DGG, accompagnement de restructurations d'U.R. (pôles administratifs), soutien d'actions scientifiques, développement des TICE...

- ➔ **Phaser les priorités** sur les années n, n+1, n+2
- ➔ **Mettre en adéquation** avec le disponible (emplois vacants, masse salariale, marges de manœuvre,...) (← *DRH*)
- ➔ **Instruire, porter, valider** les orientations retenues (← *équipe de direction, commission emplois, CTP, conseils*)



...couplée avec le développement coordonné d'autres domaines d'actions...

- ➔ **Dialogue interne:** appréciation *objectivée* (données) et *partagée* des besoins *présents* et *projetés*, structurels ou liés à des projets, avec les composantes et les U.R...
- ➔ **Plan de formation:** accompagnement des projets de service (conception coordonnée et prévisionnelle des besoins en formations d'un secteur), anticipation des montées en compétence sur les fonctions supports,...
- ➔ **Déploiement d'une démarche GPRH:** identification et caractérisation des métiers (référentiel de compétences), animation métier (pôles de compétences), pilotage de la formation, lien mobilité et évolutions professionnelles,...
- ➔ **Politique d'emploi de contractuels:** distinction entre besoins temporaires et permanents...



...vers une carte cible des emplois et des compétences.

- ➔ **Concevoir l'organisation:** fonction technique ou stratégique (coût, responsabilité,...) ⇒ mutualisée et organisée au niveau établissement pour assurer compétence métier et pilotage de fonction
 - *fonctions support: compétence mutualisée en central, déclinée en local ;*
 - *fonctions soutien: compétence en local, coordonnée en central.*

- ➔ **Connaître l'organisation:** (audit, auto-évaluation,...)

*Exemples UBP
fonct. support
(après analyse
2009-2010)*

*centralisé: RH, expertise juridique
dual organisé : immobilier, achats, R.I., comm., logistique,
insuffisamment organisé: S.I. de gestion, finances*

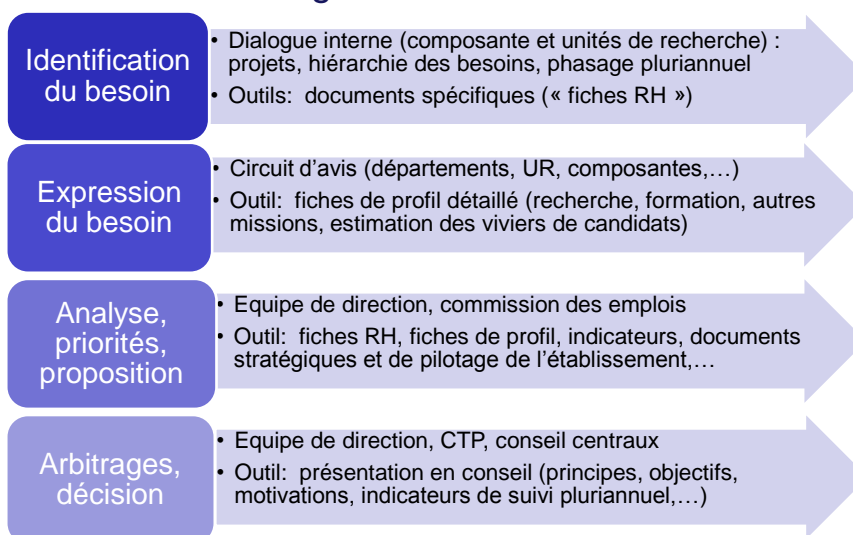
- ➔ **Projeter l'organisation:** effectifs, liens local/central, liens hiérarchique/fonctionnel, redéploiements, rehaussements, référencement des compétences (GPRH)

redéploiements	2008	2009	2010
BIATOS	17%	22%	28%
EC-ens.	23%	20%	22%

→ finaliser en 2011 une cible 2016 annexée au projet stratégique



Une démarche comparable pour les enseignants et ens.-rech...





...incluant entre autres...

- ➔ **La dualité des objectifs recherche-formations:** mise en cohérence des cartographies scientifiques (*évolutions du potentiel de recherche, restructurations, émergence,...*) et pédagogiques (*flux étudiants, formations innovantes...*)
- ➔ **Les engagements pluriannuels:** internes (*dialogue interne*) externes (*C.O.P., chaires mixtes,...*), stratégiques (*labex,...*)
- ➔ **La faisabilité des recrutements:** l'identification du besoin ne peut être dissociée des conditions objectives de le pouvoir au meilleur niveau (*viviers, attractivité, mobilité,...*)

Exemples d'indicateurs pluriannuels suivis et utilisés:
taux de recrutements externes (PR, MCF, par section, ...) ; répartition dans des U.R. A+, A ou B ; nombre de candidats (externes, internationaux, ...) par emploi publié (par section) ; évolutions du ratio PR/MCF,...



...vers une GPRH des EC ?

Emplois (ressources)	<ul style="list-style-type: none">• Dialectique entre besoins recherche et formations (<i>cf. supra</i>)• Dialectique entre existant et choix politiques d'avenir (<i>renforcer ce qui se distingue le distingue plus encore, excellence, spécialités,...</i>)• ➔ <i>Place de l'émergence ? Equilibres minimaux ? Vision stratégique ?</i>
Personnes (carrières)	<ul style="list-style-type: none">• Recrutement = phase cruciale (importance de standards élevés)• Titularisation, promotions, suivi individuel (reconnaitances des responsabilités, HDR, soutien mobilité, activité de recherche...)• ➔ <i>Spécificités du statut (pairs-établissement, indépendance, ...)</i>
Compétences (métiers)	<ul style="list-style-type: none">• Doubles (ens., rech.), ou triples (administration, management...)• Évolutives sur le cœur de métier (insertion pro, valorisation,...)• Leviers: formations (ciblées !), mobilité (délégation, CRCT...)• ➔ <i>Veut-on une spécialisation durable sur certaines missions ?</i>



Des marges de progrès
importantes

**Sur les enjeux vitaux
des projections:**

- ▶ GVT,
- ▶ qualité du pilotage politique,
- ▶ performance administrative et financière,...

Sur les échelles de projection:

- ▶ passer du $n \rightarrow n+\varepsilon$ à du « vrai » pluriannuel,
- ▶ passer du sectoriel au global,...

Sur les méthodes de projection:

maîtrise et développement des outils, fiabilité des données,
perfectionnement des analyses et des processus