

## **Séminaire Conduite de projet 10/10/08**

### **Point du projet: Fonction Gestion des ressources Humaines**

#### **Composition du groupe**

- Hugues DREYSSE : VP ULP - Responsable politique
- Jean-Claude BOVE : SG IUFM - Responsable opérationnel
- Michel DENEKEN : VP UMB
- Marylène OBERLE : DRH ULP
- Yves STRICKLER: VP URS
- Brigitte GROSSE: DRH URS
- Jean Alain HERAUD : Doyen de la faculté de sciences économiques
- Francine SOLTNER: DRH UMB
- Gaby DIETRICH: responsable Formation ULP
- Sylvie STRECKER: responsable Formation URS
- Marjorie HECQ: Cabinet Deloitte

## **OBJECTIFS**

- Mettre en place la direction des ressources humaines de l'UDS
- Concevoir une stratégie d'affectation des personnels

## **DEFINITION DES MISSIONS DE LA FUTURE DRH UNIFIEE**

### **Les finalités de la future DRH :**

- Assurer la gestion administrative et financière des personnels de façon unifiée
- Être un outil de déclinaison de la stratégie d'établissement pour la future présidence
- Mettre en œuvre la politique de recrutement de l'établissement
- Être une force de proposition et de conseil sur les questions RH auprès des différents interlocuteurs
- Participer au dialogue social

## Les missions à développer par la future DRH :

- Accompagner l'évolution des carrières et des métiers
- Être en mesure d'évaluer et d'analyser les ressources et moyens disponibles
- Être en mesure de valoriser les ressources
- Être en mesure d'anticiper l'évolution des besoins
- Gérer la mobilité

- Être une force de proposition et de conseil
- Mettre en place une démarche qualité
- Animer un réseau de relais RH
- Développer la communication
- Faire vivre les outils de gestion

**Les “clients” internes**

**Les partenaires externes**

**Les interactions de la future DRH avec les autres directions de l' Uds**

## CONSTRUCTION D'UN ORGANIGRAMME CIBLE

### Principes d'organisation :

- Mise en place d'un encadrement intermédiaire
- Identification de trois grands domaines d'activités :
  - ▶ La Gestion Administrative et Financière
  - ▶ Les Études et le Développement
  - ▶ La Gestion et le Développement des Compétences
- Structuration des activités opérationnelles par population cible ou thématique métier
- Mutualisation des fonctions de secrétariat et d'assistanat

## Analyse des missions et activités :

- **Finalités du domaine Gestion Administrative et Financière:** assurer des actes de gestion essentiels comme la gestion administrative des dossiers, la paie des agents, le calcul des droits à pension
- **Finalités du domaine Études et Développement :**
  - ▶ Analyser les moyens utilisés et disponibles, anticiper leur évolution et être force de proposition et de conseil par :
    - ▶ **Un contrôle de gestion** pour le suivi et l'analyse des moyens utilisés (emplois, heures complémentaires) , de la masse salariale
    - ▶ **Un contrôle qualité** permettant l'harmonisation des procédures de saisie dans les bases de gestion et la mise en place d'indicateurs
    - ▶ **Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** pour la prévision et la projection des besoins et des ressources en personnel sur le moyen et le long terme

- Finalités du département Gestion et Développement des Compétences :
  - ▶ Accompagner l'évolution individuelle et collective des carrières, des métiers et des compétences par :
    - ▶ La mise en œuvre de la politique de formation de l'établissement
    - ▶ La mise en œuvre de la politique de recrutement de l'établissement
    - ▶ La gestion des carrières
  
  - ▶ Homogénéiser les procédures de gestion pour optimiser les ressources mobilisées et améliorer la qualité du service rendu

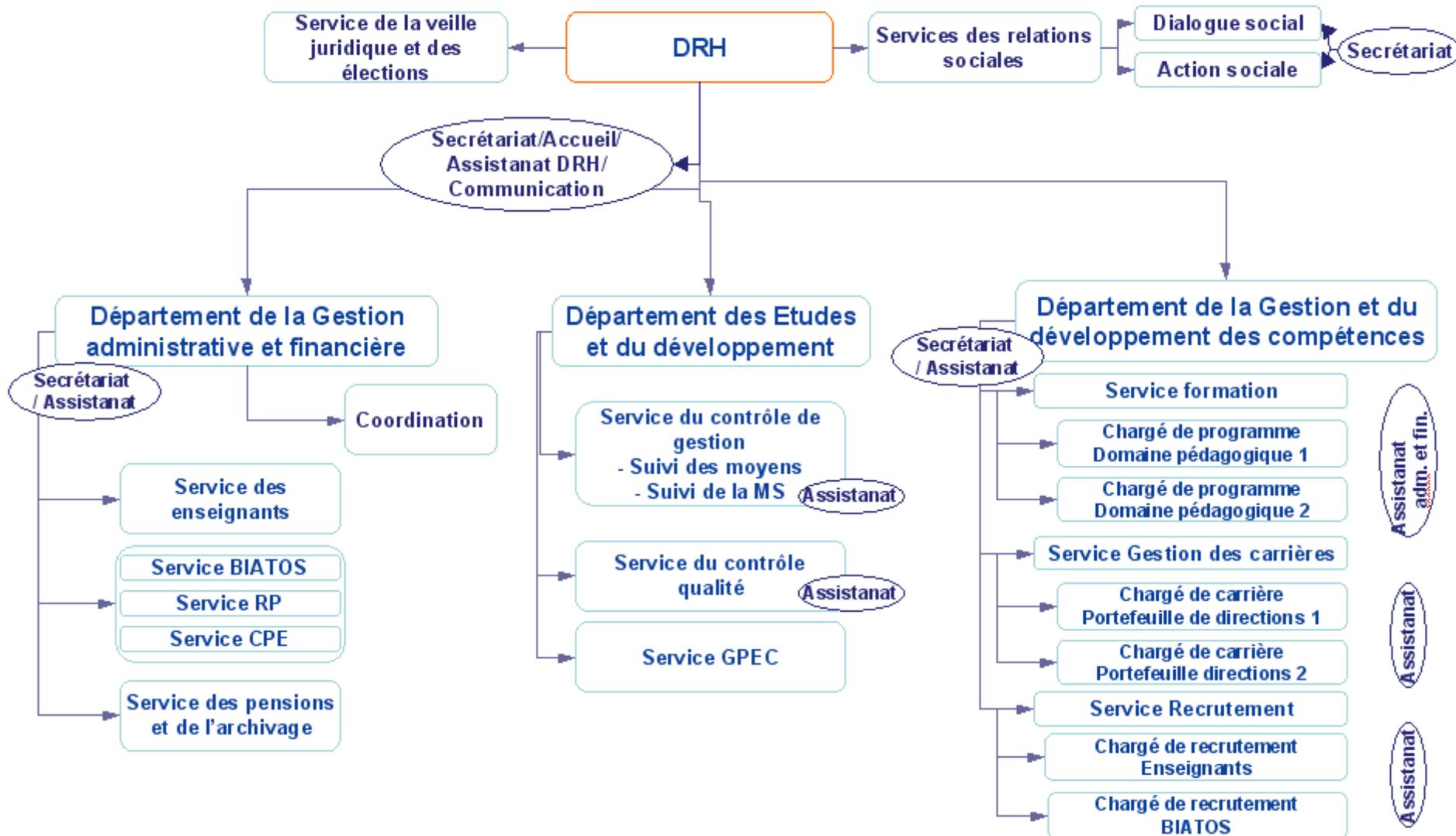
- Bureau Formation :
  - ▶ Concevoir et mettre en œuvre le plan de formation
  - ▶ Organisation du Bureau Formation par portefeuille pédagogique et par profil de poste
  
- Bureau Gestion des carrières :
  - ▶ Suivre la carrière des agents en faisant correspondre autant que possible leurs projets professionnels et les besoins de l'UdS
  - ▶ Gérer les mobilités
  - ▶ Exploiter les entretiens d'activité
  - ▶ Organisation du bureau Gestion des carrières par portefeuille de direction

- Bureau Recrutement
  - ▶ structuré par type de population cible :
    - enseignants
    - BIATOS

## **Autres activités**

- Bureau Relations sociales :
  - ▶ Dialogue social
  - ▶ Action sociale
- Gestion de relais RH vers les composantes, les services de l'UDS
  
- Relations avec la direction de la communication

# ORGANIGRAMME CIBLE



**▶ Définition des activités vitales devant être opérationnelles dès 2008 :**

- Fonction paie unifiée
- Cellule mobilité pour l'accompagnement et le positionnement des agents dans la future UdS
- Élections des instances représentatives des personnels

**▶ Élaboration d'un plan d'actions pour assurer ces activités vitales**

## **Stratégie d'affectation**

- 1. Les grands principes politiques**
- 2. La démarche en cours**
- 3. La cellule mobilité**
- 4. Quelques éléments de calendrier**

## 1. Les grands principes politiques

Les grandes orientations à suivre sur les mouvements de personnel :

La fusion des services centraux des 3 universités et de l'IUFM va engendrer de réelles possibilités d'évolution de carrière. Certains postes resteront inchangés, d'autres seront peu ou significativement modifiés et de nouveaux postes seront créés. Il devrait donc être possible de satisfaire à plus ou moins long terme une large majorité d'agents en favorisant :

les **mouvements « intra service »** c'est-à-dire par exemple des services RH actuels vers la DRH unifiée,

puis les **mouvements « inter services »** au sein d'un même domaine d'activités : les fonctions « ressources » (DRH, Direction des Finances, Direction du Patrimoine, Direction Informatique...), les fonctions « appui aux missions » (Scolarité, Recherche...),

et enfin les **mouvements « inter domaine d'activités »** c'est-à-dire d'un poste situé par exemple au sein des fonctions « ressources » vers un poste situé au sein des fonctions « appui aux missions ».

Cependant, il est **essentiel de préciser que les évolutions de carrière ne seront pas toutes possibles immédiatement.**

il est en effet **prioritaire d'assurer le fonctionnement opérationnel des activités critiques** et de satisfaire **les nouvelles obligations** de l'UdS en termes d'autonomie avant de répondre aux souhaits individuels de l'ensemble des agents,

mais de nouvelles **possibilités de mobilité** pourront être ouvertes au sein de l'UdS à **moyen terme**, lorsque les services et les équipes seront stabilisés.

Les **mouvements de personnels en interne seront privilégiés** par rapport au recrutement externe.

## **2. La démarche en cours**

### **Déploiement de l'expérimentation menée auprès des services RH**

**Étape 1 :** La fusion des services RH comme **pilote et moteur** de la stratégie d'affectation des personnels au sein de l'UdS.

Démarche bien perçue et bien acceptée des chefs de service, volonté d'aller de l'avant et de construire l'UdS.

Un dimensionnement des mouvements de personnels compatible avec les contraintes opérationnelles de mise en œuvre de l'UdS.

**Étape 2 :** **Déploiement de l'expérimentation** menée auprès des services RH à l'ensemble des services de l'UdS pour :

Évaluer le **dimensionnement cible global** de l'UdS,

**Chiffrer les gains de mutualisation** possibles et

**Calibrer** la charge et les modalités de travail de **la cellule mobilité**

**Étape 3 :** **Analyse des résultats et plan d'actions** à mettre en place

Le **dimensionnement cible global** est-il acceptable ?

Les **gains de mutualisation** ont-ils tous été chiffrés ?

Le **coût financier** global de la fusion en termes de ressources humaines est-il compatible avec les autres dépenses liées à la fusion et le budget de l'UdS ?

En fonction des résultats, des **actions supplémentaires** seront à mener avec des **acteurs à déterminer**

En parallèle, la **cellule mobilité** pourra se structurer et débiter ses travaux pour les **fonctions les plus critiques**

L'étape 2 comprend 2 phases :

**Phase 1** : impliquer les **chefs de projet opérationnels** pour :

Evaluer le **dimensionnement cible** des équipes selon différents scénarii en distinguant les **catégories des postes** attendus (A, B ou C)

Evaluer les **impacts de l'organisation** à mettre en place **immédiatement ou au 1<sup>er</sup> janvier 2009, sur les postes de travail** (nombre de postes inchangés, significativement modifiés, nouveaux et critiques)

**Phase 2** : impliquer les **chefs de service** pour :

Référencer les ressources existantes

Identifier au sein de l'organisation à mettre en place immédiatement ou au 1<sup>er</sup> janvier 2009, **les agents qui conserveraient un poste équivalent** et ceux qui auraient **une évolution de carrière**

L'association des **chefs de projet et des chefs de service** permet une **appropriation progressive du changement** par l'encadrement intermédiaire et une diffusion de ce changement vers les équipes opérationnelles.

## 3. La cellule mobilité

La cellule mobilité sera à **configuration variable** selon les actions à mener et pourra impliquer les membres du groupe RH, les chefs de projet opérationnels, les chefs de service, les services RH, les SG...

Elle aura un rôle :

**De pilotage et de coordination des travaux** liés aux mouvements de personnel : élaboration d'un calendrier, référencement des actions à mener, des acteurs à impliquer et des priorités à respecter, évaluation de la charge de travail, suivi des actions...

**D'interface** entre les agents et les instances décisionnaires

**De préparation des arbitrages** de positionnement pour les instances décisionnaires

**D'accompagnement du changement** : coordination des actions de communication à mener et des messages à diffuser, transfert de compétences RH vers les acteurs impliqués pour la réalisation des travaux...

**Les travaux** liés aux mouvements de personnel seront les suivants :

Recueil, actualisation et rédaction des **fiches de poste**

**Publication** de certaines fiches de poste à sélectionner

Recueil des **candidatures et coordination des entretiens**

**Préparation des arbitrages** pour le positionnement des agents au sein de l'UdS

**Évaluation des coûts financiers** liés aux mouvements de personnel

Élaboration du **plan de formation** associé à la fusion

## **4. Quelques éléments de calendrier**

**Étape 1 - Fusion des services RH comme pilote et moteur de la stratégie d'affectation des personnels**  
finalisée le **15/09**

**Étape 2 - Déploiement de l'expérimentation** menée auprès des services RH à l'ensemble des services de l'UdS

Phase 1 - Impliquer les **chefs de projet opérationnels**

Phase initiée le **30/09**, premiers résultats obtenus le **3/10**

Phase 2 - Impliquer les **chefs de service**

**Résultats** attendus pour le **13/10**

**Réunion prévue le 15/10 avec le groupe RH pour structurer la cellule mobilité**

**En parallèle, démarrage des travaux sur les fiches de poste pour la direction de la communication**

**Fin octobre, lorsque l'organigramme détaillé global de l'UdS sera finalisé, l'actualisation et la rédaction des fiches de poste des fonctions critiques pourra débuter**

## **ANNEXE**

# **Premiers éléments de dimensionnement des mouvements de personnels – Services RH**

**La DRH unifiée est attractive :**

sur 74 personnes, seules 6 souhaitent quitter la DRH en 1<sup>er</sup> choix, soit 8% des personnels.

**60% des personnels recherchent d'abord la stabilité et envisagent d'exercer un poste équivalent à celui occupé actuellement. Ceci est d'autant plus vrai que la catégorie de l'agent est faible :**

82% des personnels de catégorie C sont concernés pour

31% des personnels de catégorie B et

27% des personnels de catégorie A

**La création de l'UDS est perçue comme une opportunité d'évolution de carrière :**

40% des personnels souhaitent en premier choix une évolution professionnelle, que soit par une mobilité horizontale, une promotion ou les deux à la fois.

**80% des personnels conserveraient un poste équivalent si l'on somme les choix 1 et 2 exprimés.**