

Philippe BEZAGU, directeur général des services,
Université de La Rochelle



La définition et la réalisation d'une gestion pluriannuelle des ressources humaines
Un témoignage...

Philippe Bézagu, DGS, intervention du 26 novembre 2010

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



Quelques chiffres clés 2010

- ✓ **Superficie : 87 000 m²**
- ✓ **Budget 2010 : 70 millions d'€**
- ✓ **Étudiants : 7 500**
- ✓ **Effectifs enseignants : 471**
- ✓ **Effectifs BIATOSS : 326**
- ✓ **3 UFR + 1 IUT**
- ✓ **1 École Doctorale de site et 4 ED co accréditées**
- ✓ **10 unités de recherche labellisées**

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



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

Philippe BEZAGU, directeur général des services,
Université de la Rochelle

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

- L'expérience de l'université de La Rochelle :
 - Un exemple modeste,
 - Une expérience pragmatique encore loin d'une réelle GPEEC,
 - Une expérience très évolutive dans le contexte des RCE,
 - Une réalisation conditionnée par l'équipe de direction en place,
 - Une gestion prévisionnelle qui tient compte du contexte et est fondée sur un diagnostic partagé

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



Eléments de contexte et de diagnostic à l'ULR

- 2004-2007, une phase de « consolidation » et d'incertitudes pour l'ULR
 - Université créée en 1993, 12 années d'existence marquées par
 - un intense développement
 - et l'accompagnant, une très forte croissance des effectifs étudiants et des effectifs* RH (* même s'ils sont toujours jugés insuffisants)
 - Au terme de cette période, le constat est :
 - d'une répartition des ressources figée et pas toujours pertinente
 - d'une stagnation voire d'une baisse des effectifs étudiants qui accentue les distorsions
 - des créations d'emplois désormais limitées, très limitées, stoppées...
 - la nécessité de « moderniser » l'administration
 - Des contraintes spécifiques
 - d'une université de petite taille, une population jeune et sans véritable culture de gestion

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



- 2004-2007, la gestion prévisionnelle des ressources humaines mise en place alors, est avant tout une gestion prévisionnelle des emplois (rythmée par la campagne nationale) mais constitue déjà une 1^{ère} réponse afin de commencer à remédier aux points faibles diagnostiqués
 - Une volonté politique qui va s'affirmer dès la campagne d'emplois 2006 (donc discutée et arbitrée à la rentrée 2005) et se confirmer comme un levier fort de la politique de l'établissement définie dans le projet (et contrat) 2008-2012

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

5



Eléments de contexte et de diagnostic à l'ULR

- 2008-2010, une nouvelle phase de développement s'appuyant sur une politique forte de différenciation (attractivité, qualité, ...) et sur les atouts du passage aux RCE
 - Aux éléments définis dans la période précédente, il faut apporter des éléments complémentaires ou correctifs
 - Une nouvelle équipe élue sur la base de ce projet de développement et faisant du chantier « RH » un chantier prioritaire
 - L'université renoue avec la croissance de ses effectifs étudiants
 - Une nouvelle équipe et les exigences du passage aux RCE, une invitation forte à installer durablement une gestion prévisionnelle des RH dans notre fonctionnement

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

6



- 2008-2010, la gestion prévisionnelle des ressources humaines c'est :
 - Toujours une gestion prévisionnelle des emplois (décrite dans le contrat quadriennal)
- Mais avec le passage aux RCE au 1^{er} janvier 2009, aussi
 - Une gestion prévisionnelle de la masse salariale (MS)
 - Et plus largement, une gestion prévisionnelle financière

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

7



traduction

- Rééquilibrage (« à forte dominante formation ») des RH ens. & EC entre composantes ; renforcement de l'encadrement dans les structures de recherche dans les domaines prioritaires
 - » Redéploiements (intra et inter composantes), créations prioritaires, transformations et requalifications d'emplois
- Renforcement de l'encadrement et de l'expertise des services administratifs et techniques
 - » Très peu de redéploiements, mais créations et transformations d'emplois quasi exclusivement pour recruter des cadres A
- 2 objectifs « à conjuguer avec les RCE » : respect des plafonds (emplois, MS) et soutenabilité budgétaire sur le long terme
 - » Une gestion prévisionnelle facilitée (décision, réactivité, nouveaux outils)
 - » Mais une gestion prévisionnelle plus complexe : tous les éléments de GRH à intégrer comme les promos/listes d'aptitude, impact des décisions/emplois sur MS, difficultés à projeter l'évolution de la MS (mesures catégorielles, négociation annuelle sur le GVT, ...)

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

8



Philippe BEZAGU, directeur général des services,
Université de La Rochelle

modalités

– Fournir et partager des outils d'aide à la décision

- » Bilan social, état de la répartition des emplois, des emplois vacants ou susceptibles de l'être (à 3-4 ans) ; rappel évolution effectifs étudiants et en // des ChE et des HC, du potentiel brut et net ; taux d'encadrement ; répartition par fonctions (LOLF-Silland) ; comparatif (quand c'est possible) avec d'autres universités ; simulations impact financier avant toute décision

– Renforcer les outils prévisionnels infra et pluriannuels

– Stipule une très forte implication du Président mais aussi du DGS et de leurs équipes

– Ancrer sur les motivations de la politique de RH

– Effectuer des choix (priorités) entre les objectifs suivis

– Proposer un plan pluriannuel (durée, 3/4 ans ?)

- » Contrat, et déclinaison annuelle (campagne d'emplois)

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

9



Dégager des marges de manœuvre infra annuelles (emplois)

DECOMPTE EN ETPT PLAFOND ETAT ET PLAFOND ULR - 2009 PREVISIONS														TOTAL 2009	Autoris ²	ECART
	R'alis ¹					Pr'visionnel										
	Janvier	F'vrier	Mars	Avril	Mai	Jun	Juliet	ao t	Sept.	Oct.				Nov.	D'c.	
ETPT PLAFOND ETAT	662,6	663,0	663,0	661,4	661,3	661,2	661,3	661,4	677,1	677,1	677,1	677,1	677,1	667,0	678,5	-11,5
Variation mensuelle	+0,4	+0,0	-1,6	-0,1	-0,1	+0,1	+0,1	+15,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
ETPT BIATOS EMPLOIS ETAT	266,0	266,4	266,4	266,3	266,7	265,6	265,7	265,8	269,6	269,6	269,6	269,6	269,6	267,3	271,0	-3,7
Titulaires (hors gag's)	214,5	211,8	210,1	209,2	209,6	208,8	208,8	208,8	217,8	213,7	213,7	212,7	212,7	211,6	229,0	-2,1
Contractuels sur emploi Etat	12,7	15,2	15,2	16,1	16,7	16,4	16,4	16,4	11,2	15,3	15,3	16,3	16,3	15,3	14,0	-0,1
Titulaires gag's	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	13,9	14,0	-0,1
Contractuels compens's	25,0	25,6	26,3	26,2	25,6	25,6	25,6	25,6	25,6	25,6	25,6	25,6	25,6	25,7	27,0	-1,3
Post-doctorant	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,8	1,0	-0,2
ETPT ENSEIGNANTS EMPLOIS ETAT	396,6	396,6	396,6	395,1	394,7	395,6	395,6	395,6	407,5	407,5	407,5	407,5	399,7	407,5	-7,8	
Titulaires	326,1	326,1	326,1	325,1	325,1	325,1	325,1	325,1	347,1	347,1	347,1	347,1	332,7	363,0	-2,1	
Contractuels sur emploi Etat	32,5	34,5	34,5	35,0	34,6	34,5	34,5	34,5	15,9	15,9	15,9	15,9	28,2	20,5	-5,7	
Emplois titre 3	14,0	12,0	12,0	11,0	11,0	12,0	12,0	12,0	20,5	20,5	20,5	20,5	14,8	20,5	-5,7	
ATEP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	16,5	16,5	16,5	16,5	0,0	16,5	-1,5	
Lecteur	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0
Maître de langue	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0
Allocataires de recherche	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	0,0
ETPT PLAFOND ULR	92,4	97,9	101,9	105,9	109,2	114,1	114,1	114,1	119,3	115,2	115,2	114,2	109,5	107,0	+2,5	
	+5,5	+4,0	+4,0	+3,3	+4,9	+0,0	+0,0	+5,2	-4,1	0,0	-1,0					
TOTAL BIATOS EMPLOIS ULR	64,3	69,8	73,8	77,8	81,1	86,0	86,0	86,0	91,2	87,1	87,1	86,1	81,4	78,0	+3,4	
Contractuels adm. non compens's	47,6	46,1	46,6	46,3	46,3	48,7	48,7	48,7	53,9	49,8	49,8	48,8	48,5	78,0	+3,4	
Contractuels recherche	16,7	23,0	27,2	31,5	34,7	37,3	37,3	37,3	37,3	37,3	37,3	37,3	32,9			
TOTAL ENSEIGNANTS EMPLOIS ULR	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	29,0	-0,9	
Professeurs contractuels	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	6,0	-0,9	
Lecteurs	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	
Allocataires de recherche	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	23,0	0,0	

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

10



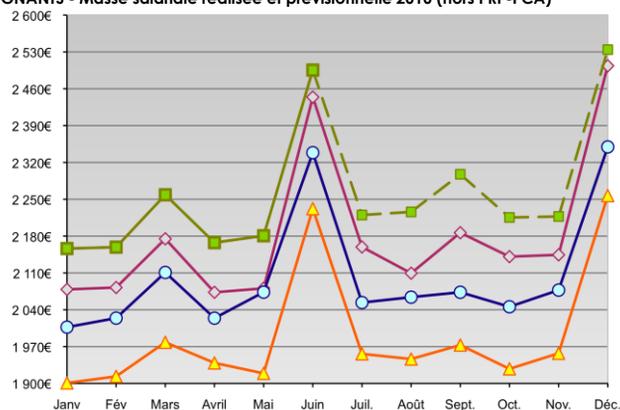
Philippe BEZAGU, directeur général des services,
Université de la Rochelle

Dégager des marges de manœuvre infra annuelles (MS)

Réalisé						Prévisionnel						TOTAL
Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	
828 287 €	832 853 €	834 920 €	841 833 €	851 706 €	841 258 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	5 030 857 €
						841 258 €	842 000 €	842 000 €	842 000 €	842 000 €	842 000 €	10 082 857 €
								838 521 €	838 521 €	838 521 €	838 521 €	6 731 049 €
							3 028 €	- €	- €	- €	- €	3 028 €
							- €	- €	- €	- €	31 000 €	31 000 €
							- €	- €	10 447 €	10 447 €	10 447 €	41 789 €
							3 080 €	4 320 €	5 220 €	6 120 €	7 920 €	33 660 €
							3 852 €	3 858 €	3 893 €	3 897 €	4 047 €	23 449 €
828 287 €	832 853 €	834 920 €	841 833 €	851 706 €	841 258 €	851 939 €	850 179 €	858 082 €	858 986 €	859 890 €	891 936 €	10 201 867 €

BUDGET	10 103 138 €
Ecart	+ 98 729 €

ENSEIGNANTS - Masse salariale réalisée et prévisionnelle 2010 (hors PRP-PCA)



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



Dégager des marges de manœuvre pluriannuelles

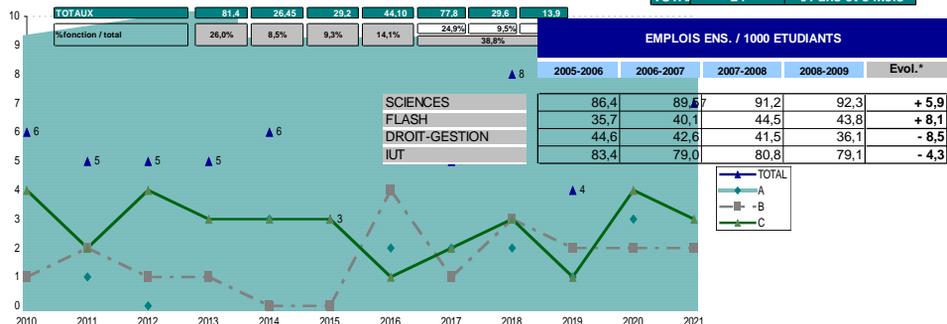
	FORMATION	RECHERCHE	DOCUMENTATION	IMMOBILIER	PILOTAGE ET SUPPORTS		
					Vie adm. et instit.	Gestion financ. jr.	Gestion du personnel
UFR DROIT - GESTION	9,8	0,5	-	3,0	2,0	2,9	-
UFR FLASH	11,5	3,0	-	3,0	2,3	1,0	0,5
UFR SCIENCES	21,0	21,2	-	10,6	7,6	9,1	-
IUT	15,0	-	-	14,5	7,0	1,0	0,8
TOTAL COMPOSANTES	57,05	25,15	0,00	31,10	18,8	14,0	1,3
					34,10		
TOTAL SERVICES COMMUNS	17,30	1,30	29,20	3,00	33,8	3,1	0,4
					37,90		
TOTAL SERVICES CENTRAUX	7,05	0,00	0,00	10,00	25,2	12,5	12,2
					49,90		
TOTAUX	81,4	26,45	29,2	44,10	77,8	29,6	13,9
%fonction / total	26,0%	8,5%	9,3%	14,1%	24,9%	9,5%	38,8%

Total sur 3 ann'es		
Nombre de d'parts	Age moyen de d'part	

PR	7	62 ans et 10 mois
MCF	10	61 ans et 5 mois
ENSE	17	62 ans

PRAG	2	59 ans et 8 mois
PRCE	5	61 ans et 5 mois
ENSE	7	60 ans et 11 mois

TOTAL	24	61 ans et 8 mois
--------------	-----------	-------------------------



Personnels BIATOSS atteignant l'âge de 60 ans dans les 10 prochaines années

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

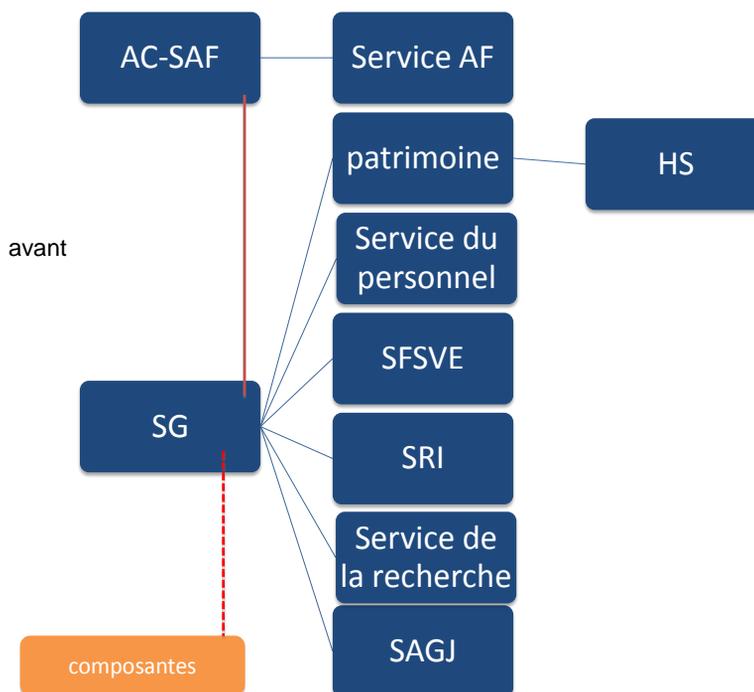


Des résultats

- La mise à disposition et le partage (transparence et appropriation) de données et d'indicateurs de pilotage fiables
- Une communauté universitaire qui a « intégré » le principe d'une démarche dans un cadre prospectif et du mouvement induit par celle-ci
- Quantitativement :
 - Sur la période de 2006 à 2010, environ
 - 1/3 des emplois vacants E EC redéployés
 - 12 nouveaux emplois de cat. A / services généraux
- Qualitativement :
 - Exemple des services généraux avec une gestion prévisionnelle au service d'une réorganisation et d'une adaptation des services aux besoins (anticipation bénéfique avant le passage aux RCE) :

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

13

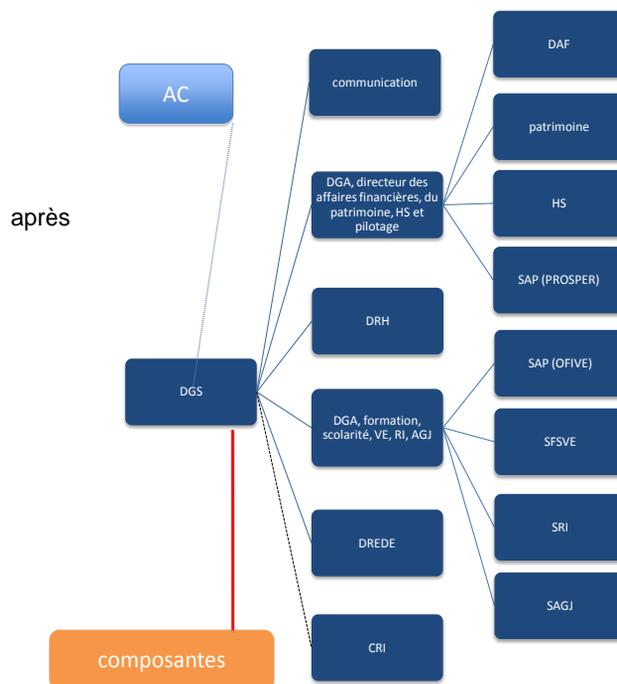


Conférence Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2010

14



Philippe BEZAGU, directeur général des services,
Université de la Rochelle



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

15



Les limites

- Difficultés pour élaborer une déclinaison opérationnelle du projet politique
- Des prévisions difficiles (ex. départs retraite) ou changeantes sur des périodes courtes (inscriptions étudiants)
- Difficultés de concilier des logiques ou des stratégies parfois opposées (formation et recherche)
- Complexité du cadre « multifactoriels » dans lequel est élaborée cette gestion prévisionnelle
 - » Politique, réglementaire, diversité des statuts, économique
- Résistance au changement

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

16



Des éléments d'analyse de notre expérience

- Une gestion prévisionnelle des RH, c'est d'abord un projet politique pour son établissement (vision à moyen et long terme)
- C'est un levier essentiel pour conduire une politique
- C'est sortir d'une gestion quotidienne et encore trop souvent « de personne »
- Elle est le plus souvent pertinente et ambitieuse qu'à l'échelle de l'établissement
- Les RCE fixent de nouvelles exigences mais offrent également de nouveaux outils et souplesses
- Un préalable, bien se connaître et disposer des outils de pilotage (donc prévisionnels)
- Disposer des relais managériaux indispensables pour conduire et soutenir le projet (cadres administratifs et élus)

