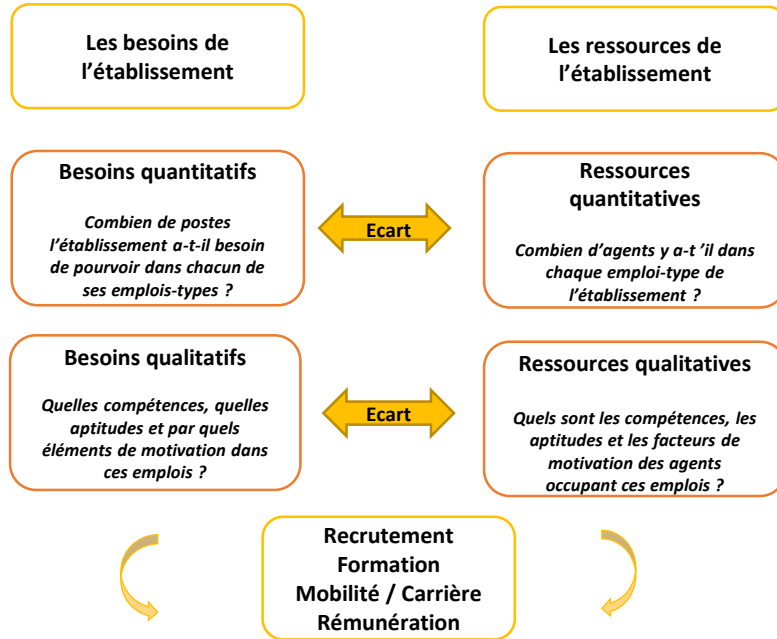


-Projet GPEC-

Cartographies des emplois & Référentiel Activités/Compétences

Comité technique du 20 octobre 2020 : avis favorable à l'unanimité
Conseil d'administration du 3 novembre 2020 : approbation à l'unanimité

La gestion des ressources humaines et la GPEC



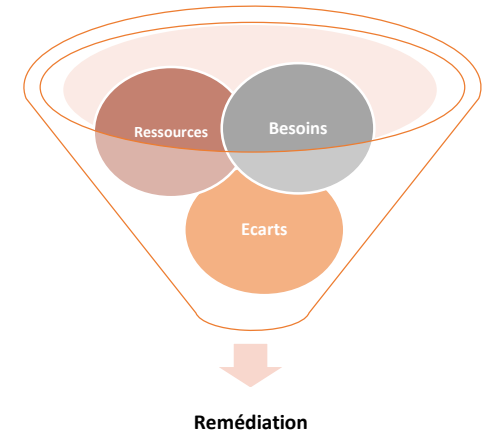
La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une démarche ayant pour but de concevoir des politiques et de mettre en œuvre et contrôler des pratiques visant à réduire les écarts identifiés entre les besoins d'un établissement et ses ressources.

Cartographier les métiers et les compétences constitue un enjeu indispensable pour passer de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines a pour finalité d'obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources.

Elaborer une cartographie des emplois et une cartographie des compétences (Référentiel Activités / Compétences) permet d'apporter des réponses à des questions essentielles :

- ✓ Que fait l'agent ?
- ✓ A quel emploi-type se rattache son poste ?
- ✓ De quelles compétences a-t-il besoin ?
- ✓ Quelles sont les spécificités du poste qu'il occupe ?



Contexte

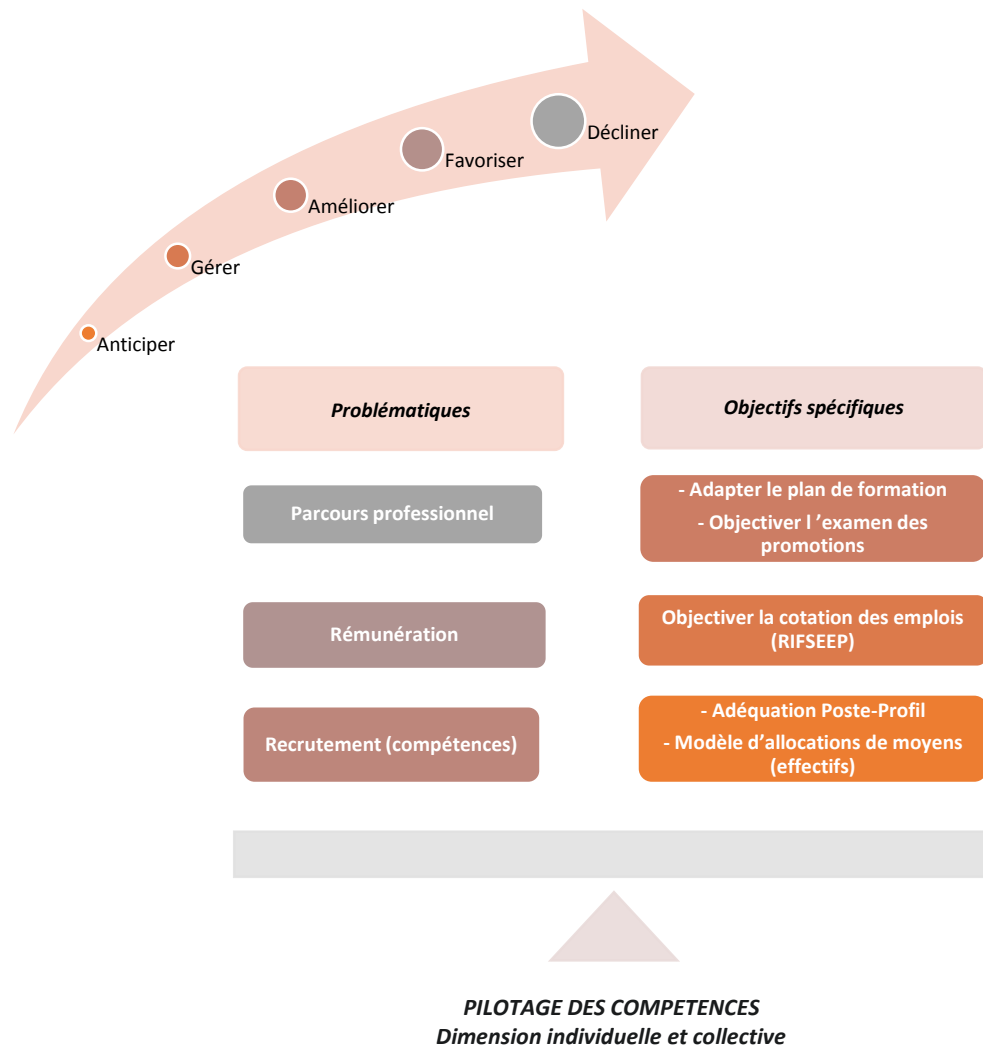
Dans la perspective d'une gestion anticipative et préventive en matière de Ressources Humaines, l'établissement souhaite s'engager dans une démarche permettant de :

- Cartographier ses emplois;
- Etablir son référentiel d'activités-compétences.

Cette démarche implique autant le niveau collectif qu'individuel, l'objectif principal étant le pilotage des compétences au sein de l'établissement et qui répondrait à des problématiques et à des objectifs spécifiques.

Le contexte réglementaire appuie cet engagement de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour :

- Une meilleure valorisation des parcours professionnels;
- Une meilleure valorisation de l'exercice des fonctions;
- Une meilleure adéquation entre besoins et ressources sur les postes;
- Une meilleure gestion des compétences disponibles pour piloter un modèle d'allocations moyen.



La démarche du projet

La démarche consiste à analyser les écarts entre les besoins de compétences attendues dans chaque poste et les ressources disponibles, afin d'initier une démarche de pilotage.

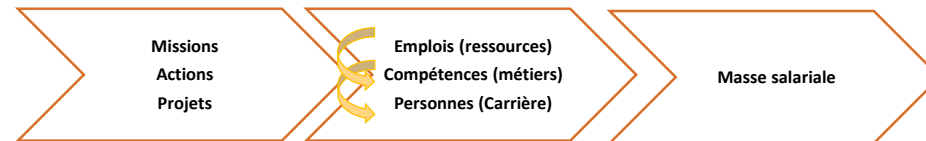
Elle consiste également à identifier et mieux gérer les compétences individuelles et collectives, en fonction des choix stratégiques de l'établissement, conformément à certaines contraintes de l'environnement comme le respect du plafond de la masse salariale.

La démarche GPEEC nécessite une double dimension :

- + **quantitative** : Prise en compte des caractéristiques des effectifs et de leur évolution (démographie)
- + **qualitative** : Prise en compte de l'évolution des métiers, des compétences, des profils et parcours professionnels tout au long de la carrière de l'agent avec les missions de l'université.

Cette double dimension nécessite des capacités de projection suivant deux logiques complémentaires mais distinctes :

- **une logique liée au pilotage RH** de l'établissement (réorganisation des structures, campagnes d'emploi, réaffectation des postes ...)
- **une logique stratégique** (cartographie des emplois / référentiel d'activités-compétences)



Vérification des données,
suppressions,
mises à jour, création

Description de l'existant

Identification des effectifs, des
emplois et caractérisation des
compétences



Anticipation des départs



Projections

Description du futur

Projet d'établissement
Choix stratégiques



Consolidation



Identification des écarts



Elaboration des scénarios



Plan d'actions : recrutement,
formation, mobilité ...

Les acteurs du projet

+ L'équipe de la gouvernance

La mise en œuvre de la GPEC relève de la responsabilité de l'équipe présidentielle. L'étude prévisionnelle s'effectue par la gouvernance à partir des projets d'établissement qui dressent un panorama des évolutions souhaitées et prévisibles ;

+ La direction des ressources humaines (DRH)

Elle élabore l'ensemble des outils et met en œuvre la démarche GPEC. Elle joue un rôle de conseil auprès de l'équipe dirigeante. Le succès de cette démarche sera d'autant plus atteignable que la DRH aura impliqué tous les acteurs via des groupes de travail, des réunions, des présentations, et qu'elle aura fait valider la démarche en CT et CHSCT, mais également par les instances concernées selon les dossiers ;

+ Les personnels d'encadrement

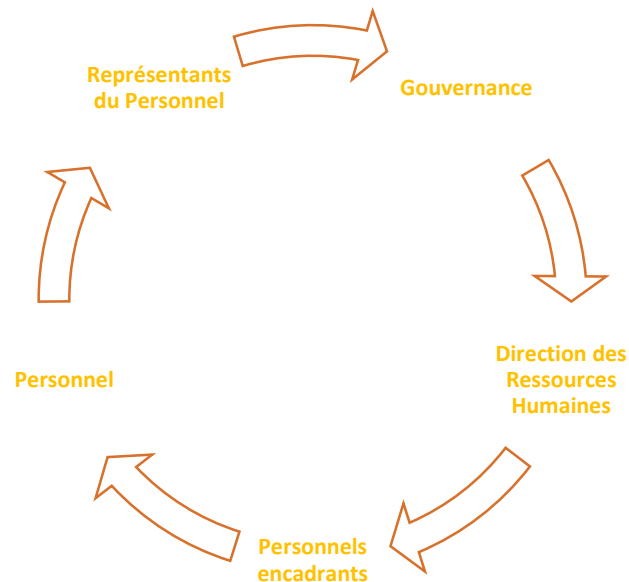
Ils accompagnent la direction des ressources humaines dans les différents processus (description des métiers et des compétences, recrutement, réorganisation ...) ;

+ Le personnel


La GPEC est d'abord une démarche participative. Les personnels doivent participer à la description des évolutions de leurs métiers, de leur environnement, Ils disposent d'arguments concrets dans le cadre du dialogue avec les responsables d'encadrement ou des ressources humaines ;

+ Les représentants du personnel

Ils veillent à ce que la mise en place de la GPEC bénéficie aux personnels et veillent aux possibilités de développement professionnel, aux mesures d'accompagnement susceptibles d'être associées (VAE, formation, bilan de compétences et d'accompagnement de la mobilité professionnelle ...).



Les 5 phases de la démarche

Processus de la GPEC	Phases	Outils	Actions
Connaissance des effectifs, des emplois	1. Connaître	+ Tableaux de bord de suivi des effectifs et des emplois + Bilan social (Pyramide des âges, structuration des emplois...) + Nomenclature des emplois : RIME / REFERENS / BIBLIO + Répertoire des emplois en interne + Masse salariale + Organigramme de l'établissement + Cartographies RH	+ Recenser et identifier les effectifs existant + Recenser et identifier les emplois et leurs caractéristiques
Connaissance des compétences		+ Fiches de poste + Référentiel de compétences + Entretiens professionnels + Cartographie des emplois 	Identifier les principales compétences requises par les emplois
Connaissance des emplois, des effectifs et compétences affectés par structure		+ Référentiel des structures + Référentiel des domaines d'activité + Référentiel des fonctions	Identifier les effectifs et les emplois, et les activités : par structures, par missions, par activités, par domaines d'activités
Anticiper les flux sortants, les entrées des personnels	2. Anticiper	+ Tableau des flux entrants/sortants + Mutations, mise à disposition + Disponibilités / Démissions + Retraites + Outils d'analyse des départs et des sorties	+ Identifier et mesurer les mouvements de personnels + Modéliser les départs et les entrées à partir des comportements constatés
Prévoir les impacts futurs du projet d'établissement sur les ressources humaines	3. Mesurer les écarts / Prévoir	+ Plan stratégique + Contrat d'établissement + Contrat d'objectifs et de moyens	Evaluer les besoins futurs du point de vue quantitatif et qualitatif
Prévoir les impacts des évolutions technologiques, économiques sur les ressources humaines		+ Analyses + Prévisionnel , masse salariale + Etude Projets d'établissement	Identifier et évaluer les futures évolutions : + les effectifs + les emplois + les compétences + le coût de MS
Identifier les écarts entre l'existant et les requis	4. Mesurer les écarts	Tableaux de bord des écarts entre l'existant et la prévision	+ Projeter les emplois, les effectifs, les compétences en termes qualitatifs et quantitatifs + Mesurer les écarts entre les besoins futurs et l'existant
Elaborer le plan d'action GPEC	5. Mettre en œuvre	+ Plan de recrutement + Plan de mobilité + Plan de formation + Plan de promotion	Organiser les mouvements d'effectifs et de compétences

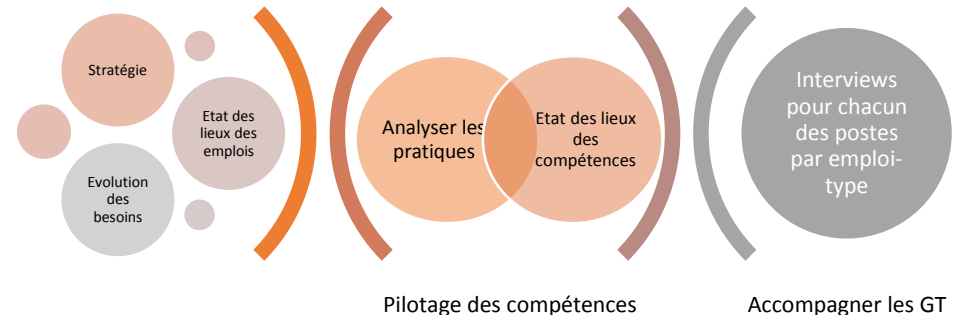
Projet (2020-2022) : Intervention Cabinet Conseils

Etape 1 : Diagnostic et accompagnement de la démarche compétences

- Recensement des besoins de l'établissement (Stratégie de gouvernance, évolutions des métiers, etc...),
- Analyse de la stratégie de l'établissement,
- Définition et formalisation des emplois-types : Cartographie des emplois et des métiers,
- Constat des compétences collectives et individuelles de l'établissement actuelles et à moyen terme,
- Analyse des écarts entre les compétences actuelles et les compétences attendues,
- Aide à l'élaboration et à la formalisation du projet de développement des compétences de l'établissement,
- Accompagnement de l'encadrement/responsable hiérarchique à l'évaluation des compétences,
- Création d'un référentiel de compétences en interne,
- Evaluation objective par l'établissement des compétences afin d'élaborer des cartographies.

Etape 2 : Bilan d'étape et de fin de la démarche compétences

- Formalisation, en lien avec l'établissement, des effets de cette démarche et de la pérennisation au regard des indicateurs retenus en concertation avec celle-ci et des indicateurs de suivi,
- Mise en place d'un suivi à 6 mois/12 mois.



Conclusion

La fonction première de ce projet est d'être une aide à la prise de décisions stratégiques qui engageront l'établissement en affectant des ressources sur une longue durée.

La GPEC acquiert ainsi une double fonction :

- + réduction des incertitudes face à l'avenir;
- + légitimation des plans d'action à mettre en œuvre, afin de réduire les écarts constatés et prévisionnels, que ce soit en termes d'effectifs ou de compétences attendues.

L'analyse sur le contenu des métiers, de l'évolution des qualifications valorisera le potentiel individuel et collectif du personnel et permettra d'accroître les compétences, la réactivité et l'adaptabilité de l'établissement aux fluctuations de son environnement.

Ce projet nous permettra de décliner nos propres cartographies, définir nos propres référentiels et obtenir certains résultats :

