

CONSEIL D'ADMINISTRATION D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

DÉLIBÉRATION n° 2018/04/24-12

Le **conseil d'administration**, en sa séance du 24 avril 2018, sous la présidence d'Yvon BERLAND, Président,

Vu le Code de l'Education,

Vu les statuts modifiés d'Aix-Marseille Université,

Vu l'avis du Comité Technique en date du 17 avril 2018 portant sur l'objet de la présente délibération,

DÉCIDE :

OBJET : Schéma directeur des Ressources Humaines

Le conseil d'administration approuve le schéma directeur des Ressources Humaines présenté dans le document annexé à la présente délibération.

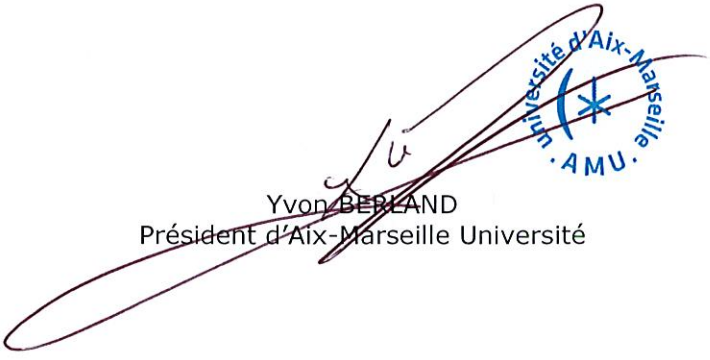
Cette délibération est adoptée par 28 voix pour, 2 voix contre et 4 abstentions.

Membres en exercice : 35

Quorum : 18

Présents et représentés : 34

Fait à Marseille, le 24 avril 2018


Yvon BERLAND
Président d'Aix-Marseille Université

SCHEMA DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Editorial



Fruit d'une longue réflexion commune et nouvelle feuille de route stratégique de la politique des ressources humaines de l'établissement, le schéma directeur des ressources humaines est l'aboutissement final d'un travail collaboratif de premier ordre entre l'ensemble des parties prenantes de l'université. Il porte l'ambition majeure de l'adaptabilité de la première richesse de l'établissement, ses personnels, aux enjeux futurs auxquels Aix-Marseille Université sera confrontée.

Il était absolument primordial pour l'établissement d'organiser une grande réflexion sur notre politique des ressources humaines. Un établissement de rang mondial se doit de maîtriser au mieux ses ressources humaines mais il lui appartient également et pour ce

faire, d'accompagner proactivement l'ensemble de ses personnels tout au long de leur carrière professionnelle.

Cette conséquente ambition doit nous permettre de concilier créativité et dynamisme de nos actions de formation et de recherche, dans un contexte concurrentiel fort qui implique nécessairement de s'interroger sur nos moyens pour renforcer au mieux l'appui aux projets innovants de l'université.

Egalement, et j'y attache une importance particulière, elle permettra d'accompagner au mieux nos personnels au travers de parcours professionnels accessibles plus largement compte tenu d'un renforcement conséquent des moyens accordés à la formation des personnels et au développement de leurs compétences.

« Donner aux personnels les moyens de leurs ambitions au sein d'Aix-Marseille Université », telle pourrait finalement être la devise du schéma directeur des ressources humaines. Il s'inscrit de ce fait dans une volonté d'accorder une place centrale à la progression professionnelle de nos agents, enseignants et enseignants-chercheurs, et donc finalement, à la qualité de vie au travail.

Naturellement, l'élaboration du schéma directeur des ressources humaines ne pouvait se faire que dans l'expression d'un collectif large et ouvert. C'est pourquoi, j'ai été particulièrement attentif à ce que la concertation permette à chacune et à chacun, membres de l'administration, organisation syndicale, agent, enseignant ou enseignant-chercheur, d'exprimer librement et complètement sa sensibilité et ses positions sur les différentes thématiques évoquées.

A la suite de la première étape du projet visant à l'élaboration d'un constat qualitatif et quantitatif partagé, a donc suivi une longue réflexion autour de groupes de travail thématiques orchestrée dans l'objectif de définir une cible commune eu égard aux objectifs stratégiques d'Aix-Marseille Université en termes de recherche et de formation. La démarche s'est concrètement traduite par de nombreux échanges et des discussions riches et particulièrement vivifiantes pour la réflexion globale et stratégique de l'établissement.

C'est finalement une réelle dynamique de gestion prévisionnelle de notre richesse humaine qui va désormais s'installer durablement.

Je tiens à remercier chaleureusement l'ensemble des participants et acteurs de ce projet. Il appartient désormais à chacune et à chacun d'entre nous de le faire vivre, d'y participer activement et dans la durée.

Introduction

La mise en œuvre du schéma directeur des ressources humaines d'Aix-Marseille Université s'inscrit pleinement dans le cadre du décret n°2008-618 du 27 juin 2008 relatif au budget et au régime financier des EPCSP bénéficiant des Responsabilités et Compétences Elargies (modifié par le décret n° 2010-1652 du 28 décembre 2010) qui précise que l'EPSCP doit améliorer sa capacité de pilotage afin de maîtriser la gestion des moyens qui lui sont délégués. La dimension prospective de la démarche renforce par ailleurs la dimension de pilotage et la capacité de l'établissement à s'adapter de manière souple et maîtrisée aux évolutions de l'environnement. Le schéma directeur des ressources humaines d'Aix-Marseille Université poursuit une double ambition par le biais d'un volet collectif et d'un volet individuel.

Le volet collectif a pour objectif de mettre en œuvre :

- Une gestion anticipée des ressources humaines,
- Une démarche permettant de faciliter l'adéquation des ressources aux nouveaux besoins (évolution des priorités, nouvelles manières d'exercer nos missions, etc.)
- Une réflexion qui doit permettre d'optimiser l'efficacité de l'action à court et moyen termes
- L'outil permettant une adaptation fluide à la stratégie d'établissement

Le volet individuel a pour objectif de :

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

L'élaboration du schéma directeur des ressources humaines vient compléter la démarche globale de structuration en appui à la stratégie de l'Etablissement. Il est en lien avec le schéma directeur du patrimoine, le schéma directeur du handicap, le schéma directeur de l'offre de formation, le schéma directeur du numérique, les travaux du comité d'orientation stratégiques de la recherche. En outre, il intègre le contexte national particulier avec une raréfaction des ressources financières et le fait qu'Aix-Marseille Université est considérée comme « surdotée » dans le modèle actuel d'attribution des moyens du ministère.

La construction du schéma directeur des ressources humaines s'est articulée autour de 4 étapes :

- Etape 1 : l'état des lieux, les ressources disponibles
- Etape 2 : définition de la cible en fonction de la stratégie de l'établissement
- Etape 3 : identification des écarts
- Etape 4 : programme des actions

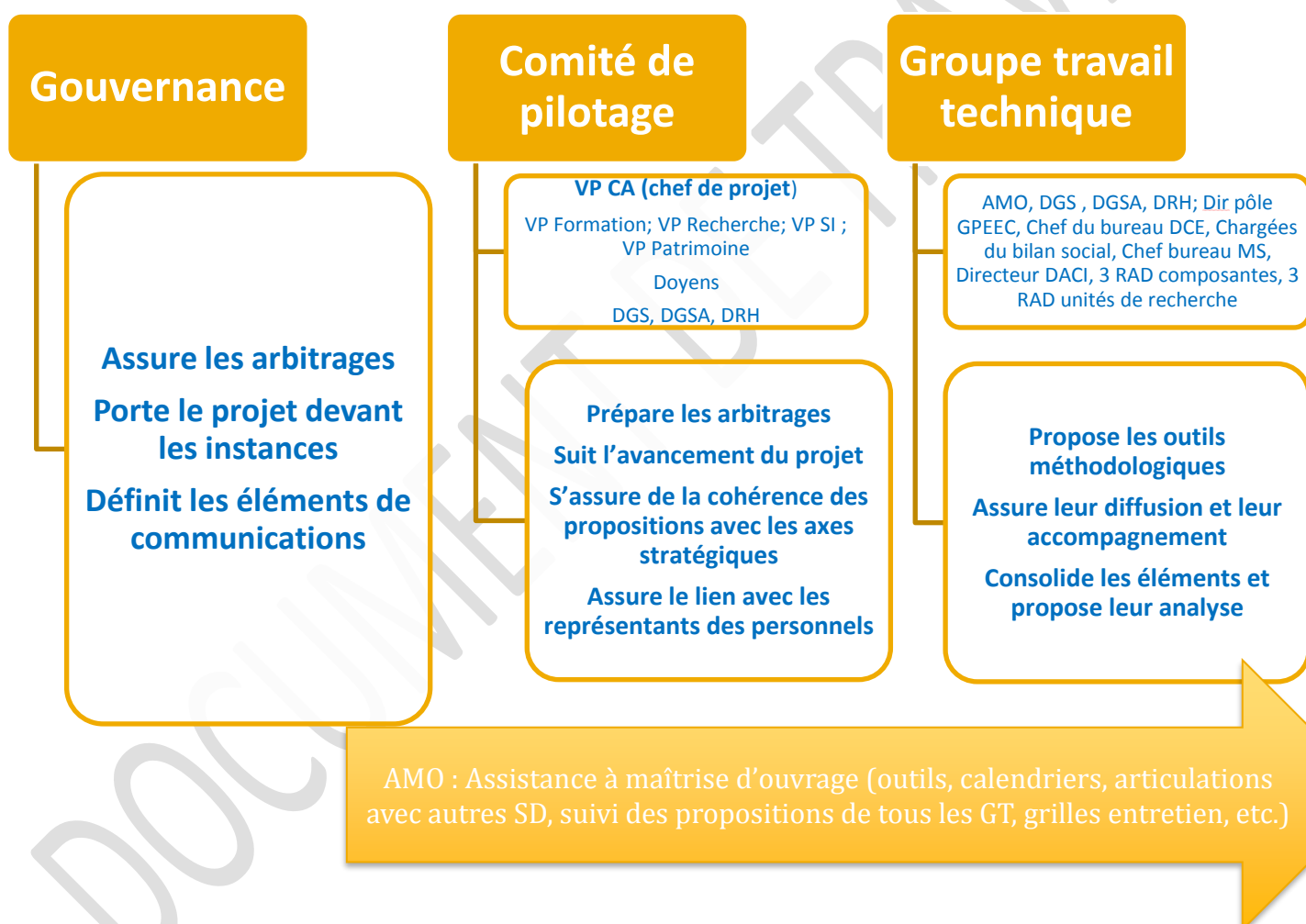
L'objet de l'étape 1 était de faire une analyse détaillée de l'existant couvrant l'ensemble des ressources mobilisées actuellement au sein d'Aix-Marseille Université afin de caractériser, qualitativement et quantitativement, les ressources humaines de l'Etablissement.

L'objet de l'étape 2 était d'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.

L'objet de l'étape 3 était de 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.

L'objet de l'étape 4 était de 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 notamment au travers des leviers « promotion, mobilité et recrutement ».

Pour mener à bien cet ambitieux projet, l'établissement s'est doté d'une organisation fonctionnelle solide.



En outre, les personnels de l'établissement ont été associés à chaque étape au travers de groupes de travail thématiques

Présentation synthétique de l'étape 1 : l'état des lieux, les ressources disponibles

L'étape 1 a duré 9 mois (d'avril 2016 à décembre 2016) et s'est construite en 2 phases quantitatives et qualitatives.

- Une 1^{ère} phase de « photographie » des ressources humaines principalement à l'aide du système d'information ressources humaines composé d'un logiciel de gestion administrative (Harpege) et d'un logiciel de paie (Winpaie).

Ce travail colossal de collecte des données a donné lieu à la réalisation d'un document de 180 pages cartographiant l'ensemble des moyens ressources humaines de l'établissement. Les données sont comparées dans le temps donnant ainsi une vision sur la trajectoire de l'établissement mais également avec d'autres établissements qu'il s'agisse d'universités ou d'établissements scientifiques comme le CNRS ou l'INSERM. Il est constitué de 4 parties :

- Introduction (types de population AMU, les plafonds d'emplois, les fonctions support et soutien, etc.)
- Les différentes données ressources humaines (les emplois, les effectifs)
- Les données de masse salariale
- Les compétences et la mobilité

[L'état des lieux quantitatif de l'étape 1 est consultable sur le site de la Direction des Ressources humaines rubrique « Accès direct » puis « Schéma directeur des ressources humaines ».](#)

- Une 2^e phase de collecte de données RH qualitatives au travers d'entretiens

Ce dispositif de consultation des personnels visant à déterminer des objectifs en matière de ressources humaines sur la base d'un état des lieux et des ressources disponibles, avait un triple objet : analyser les grandes évolutions du contexte général et réfléchir sur la façon dont elles sont perçues ; en caractériser les incidences concrètes sur les métiers ; identifier les besoins de chacun en matière d'accompagnement au changement.

- Un entretien stratégique conduit sur les structures les plus importantes en matière d'effectifs vise à décrire la structure et l'impact de son organisation sur les ressources humaines et leur disponibilité au service des missions. Avec le Directeur de la structure et le responsable administratif, cet entretien vise à caractériser le fonctionnement de la structure, son mode d'organisation et les impacts du mode d'organisation sur les emplois. Cette séquence visait donc à identifier et hiérarchiser les emplois sur lesquels la démarche GPEC devra être particulièrement travaillée et dont le caractère prévisionnel de la démarche sera particulièrement pertinent en considérant le risque de disponibilité de la compétence.
- Une analyse conduite par les membres du groupe de travail technique afin d'acquérir une vision transverse AMU sur les BAP. Cette séquence vise à identifier et hiérarchiser les emplois sur lesquels la démarche GPEC devra être particulièrement attentive : il s'agit d'identifier les emplois présentant des difficultés particulières en matière d'acquisition et de maintien des compétences et ce au regard d'impératifs en matière de délivrance du service au public.
- Des entretiens collectifs conduits avec les titulaires des emplois afin d'avoir un échange qualitatif sur l'évolution des emplois, le développement des compétences.

Cette séquence vise à échanger sur l'attractivité des emplois, sur les conditions du développement des compétences, les parcours des agents et avoir un retour d'expérience sur le processus d'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice de leur activité.

ENTRETIENS AVEC LES EXPERTS METIERS REGROUPES PAR BAP Avec cartographie de la BAP dans AMU	FOCUS GROUPS Rencontres entre agents d'une même BAP
Cadre de réflexion sur l'évolution des métiers - Facteurs évolution et leurs impacts - Représentations sur les emplois types (émergence, tension, ...) - Propositions plans d'action (formation, créations viviers, ...) • 1 entretien par BAP pour A, B, C, D, E, F, G (tous experts de la BAP invités) • 6 entretiens pour BAP J (par regroupements grandes familles) pour avoir des groupes taille homogène	Cadre de réflexion collective sur le métier - Évolution constatée, méthodes d'apprentissage et d'adaptation, ... - Attractivité du métier - Changements à venir - Comment les accompagner? • 1 focus group pour BAP A, B, C, D, E • 3 pour BAP F et pour BAP G (1/Famille pro.) • 6 pour BAP J (1/Famille pro.) Envoi du questionnaire en amont Tirage au sort en excluant les personnes qui sont experts, jurys concours, ... Groupes d'une quinzaine de participants

[L'état des lieux qualitatif de l'étape 1 est consultable sur le site de la Direction des Ressources humaines rubrique « Accès direct » puis « Schéma directeur des ressources humaines ».](#)

- De manière complémentaire six ateliers de réflexion sur le métier d'enseignant-chercheur ont été mis en place à Aix et Marseille autour des grands secteurs disciplinaires de l'université : Droit et sciences politiques, Economie et gestion, Médecine, Sciences, Arts Lettres Langues et Sciences humaines, IUT. La centaine de participants à cette consultation rend bien compte de la diversité disciplinaire de l'université et ce critère est essentiel car l'appartenance disciplinaire est structurante et porteuse de représentations spécifiques. De cet échantillon ressort une assez grande convergence de vue concernant le diagnostic et le vécu, même si les tonalités varient selon les disciplines. Et certaines idées – la lourdeur des tâches administratives, les besoins en personnel d'appui, la mutualisation - sont constamment revenues au cours des ateliers. Un rapport de synthèse a été réalisé par M. José Rose. Il s'organise avec une première partie de cadrage général (changements du contexte, valeurs) et une deuxième sur les activités des universitaires (enseignement, recherche, administration). La dernière partie propose des conclusions transversales et suggère quelques idées plus personnelles de la part M. M. José Rose. [Le rapport est consultable sur le site de la Direction des Ressources humaines rubrique « Accès direct » puis « Schéma directeur des ressources humaines ».](#)

L'étape d'état des lieux a ainsi permis de faire une analyse détaillée de l'existant couvrant l'ensemble des ressources mobilisées actuellement au sein d'Aix-Marseille Université afin de caractériser, qualitativement et quantitativement, les ressources humaines de l'Etablissement. Elle a permis d'identifier les enjeux de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour les populations BIATSS (par Branche d'activités professionnelles et catégorie Fonction Publique) et pour la population des enseignants-chercheurs. **L'étape 1 a duré 9 mois d'avril à décembre 2016. Les différents acteurs se sont réunis plus de 50 fois et plus de 500**

personnes ont directement participé ou ont été interrogés. Le bilan de cette étape a été présenté devant les instances du Comité technique et du Conseil d'administration en décembre 2016. L'établissement s'est ensuite engagé dans l'étape 2 de son schéma directeur des ressources humaines : la définition de la cible en fonction de la stratégie d'établissement.

Présentation synthétique de l'étape 2 : la définition de la cible en fonction de la stratégie d'établissement

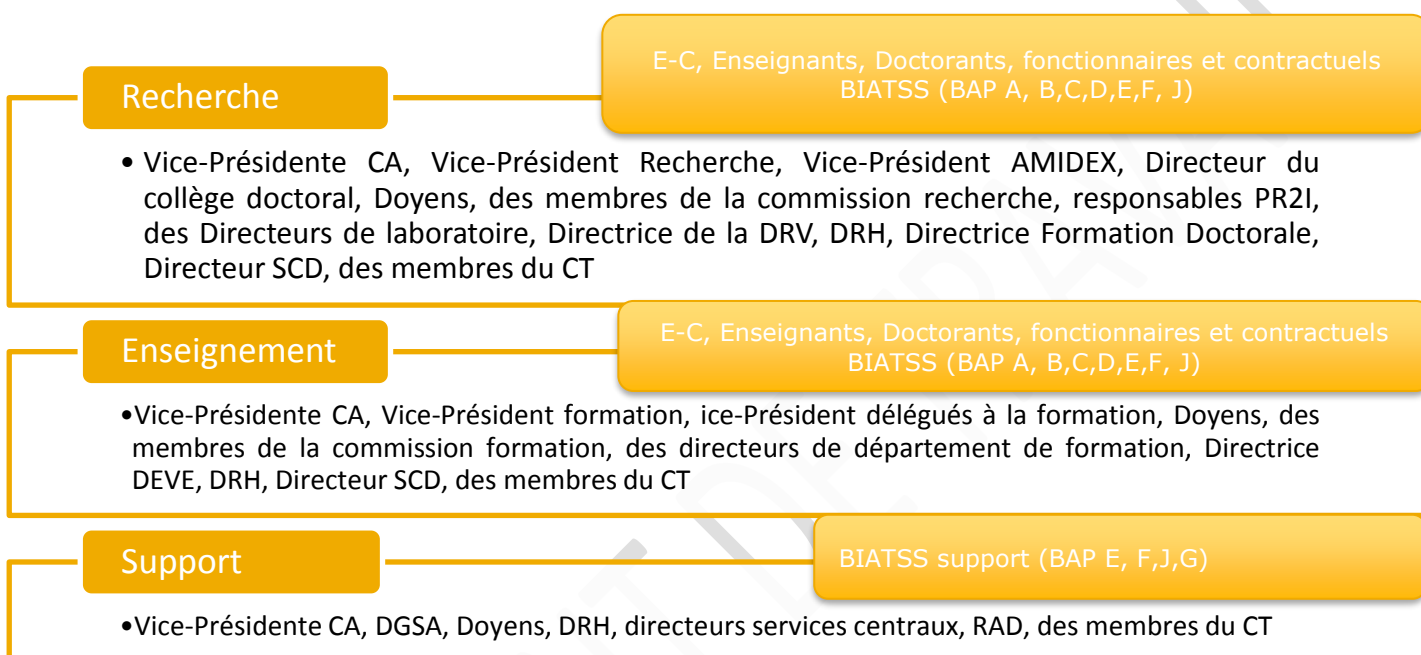
L'objet de l'étape 2 était d'identifier les évolutions stratégiques souhaitées en fonction des priorités émises notamment pour la formation et la recherche, mais également en matière d'organisation à la fois sur le volet emplois et sur le volet des compétences qui seront requises à terme.

Cette étape s'est construite autour de 6 principes majeurs pour construire la réflexion qui mènera à une gestion modernisée des ressources humaines pour Aix-Marseille Université et des orientations stratégiques du Président pour la période de son mandat 2016-2020 en matière de formation, de recherche et pour les fonctions supports.

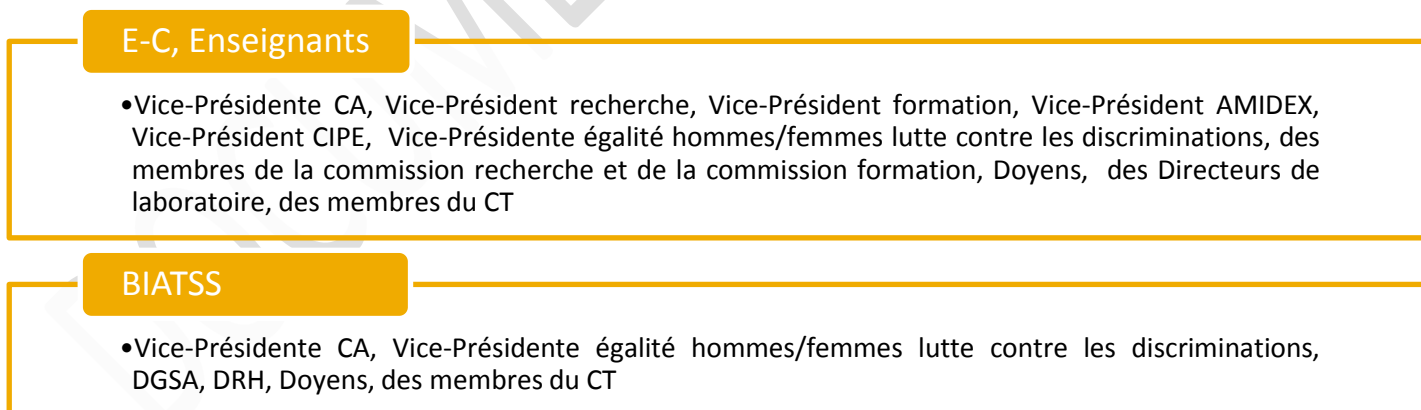
Principes majeurs		
- Maintenir une masse salariale soutenable - Rééquilibrage BIATSS / Enseignants - Elaboration d'une stratégie scientifique co-construite avec les partenaires EPST - Rééquilibrage BIATSS soutien / BIATSS support - Repyramidage des emplois BIATSS - Equilibre entre jouvence et ouverture de parcours professionnels aux personnels de l'établissement		
Orientations stratégiques formation	Orientations stratégiques recherche	Orientations stratégiques fonctions supports
- Faire évoluer la carte des formations et assurer le renouvellement pédagogique - Diversifier les modalités d'enseignement - Renforcer l'accompagnement et l'innovation pédagogique - Développer l'accessibilité de la formation tout au long de la vie	- Consolider les unités de recherche, soutenir une recherche fondamentale et disciplinaire - Conduire la recherche en partenariat avec les grands organismes publics - Simplifier les charges administratives des unités de recherche - Favoriser l'innovation et le transfert de technologies - Promouvoir une recherche interdisciplinaire	- Simplifier et sécuriser les processus administratifs - Gérer nos moyens de manière responsable

En matière de méthodologie, la réflexion de l'étape 2 s'est construite autour de 2 volets : un volet collectif et un volet individuel. Le volet collectif est décliné avec un axe « recherche », un axe « enseignement » et un axe « support ». Le volet individuel prend en charge les aspects « accompagnement type » et « accompagnement personnalisé » pour les enseignants-chercheurs d'une part et pour les BIATSS d'autre part. 5 groupes de travail thématiques ont donc été créés pour mener à bien les travaux 3 pour le volet collectif et 2 pour le volet individuel.

Segmentation et composition des groupes de travail concernant le volet collectif :



Segmentation et composition des groupes de travail concernant le volet individuel :



Chaque groupe s'est réuni 3 fois et a travaillé selon une méthodologie similaire :

- 1ere réunion : présentation de la démarche et des questionnaires

Ces questionnaires ont permis un recueil de données s'inscrivant dans l'étape 2 et visait à identifier nos priorités RH en apportant des réponses aux questions issues de l'étape 1.

- 2e réunion : discussions autour des synthèses des questionnaires
- 3e réunion : hiérarchisation des priorités et propositions d'actions

Exemples de questionnement issues des constats posés par l'étape 1 et présentés aux groupes de travail :

- Quelle réponse pour renforcer le soutien aux activités de recherche ?
- Quelle réponse face aux besoins en matière d'accompagnement des nouveaux usages numériques ?
- Quel renforcement éventuel de la BAP D consécutive à l'irruption du "big Data" dans le paysage de la recherche ?
- Quelle réponse à l'évolution des métiers de la scolarité ? Quelle évolution dans le soutien à la formation ?
- Quelle réponse pour accompagner la transformation pédagogique ?
- Quelle réponse à la professionnalisation des métiers support avec un besoin de repyramidage du C vers B et B vers A ?
- Etc.

Les résultats des travaux de l'étape 2 se sont traduits par l'émergence de 3 ambitions de développement des ressources humaines :

1. Accueillir et intégrer
2. Accompagner et valoriser
3. Former et développer

Chaque ambition est matérialisée par la création d'actions concrètes comportant une période de mise en œuvre et mettant en exergue les liens avec les autres schémas directeurs de l'établissement. Au total, les groupes de travail ont fait émerger 3 ambitions se déclinant en 9 axes et 30 actions à mener.

L'étape 2 a duré 6 mois de janvier à juin 2017. Les différents acteurs se sont réunis 32 fois avec plus de 150 participants cumulés. Le bilan de cette étape a été présenté devant les instances du Comité technique et du Conseil d'administration en juillet 2017. [La synthèse des travaux de l'étape 2 est consultable sur le site de la Direction des Ressources humaines rubrique « Accès direct » puis « Schéma directeur des ressources humaines ».](#) Une fois la cible en matière de ressources humaines déterminée, l'établissement s'est engagé dans les étapes 3 et 4 de son schéma directeur des ressources humaines.

Présentation synthétique des étapes 3 et 4 : identification des écarts et programme des actions

Ces 2 étapes, intimement liées ont été menées en parallèle. Elles ont donné lieu à la réalisation de 8 réunions auxquelles ont participé environ 150 personnels. Les agents qui ont participé à l'étape 2 ont pu suivre la continuité de la construction du schéma directeur des ressources humaines et ont tous été invités à participer aux étapes 3 et 4.

Les 5 groupes de travail de l'étape 2, animés par la Vice-Présidente du Conseil d'administration et comprenant des vice-présidents, des doyens, des directeurs de laboratoire, des représentants des personnels, des directeurs de services centraux et communs, se sont réunis afin de proposer le contenu des actions identifiées dans l'étape 2 et devant être mises en œuvre. 30 fiches actions ont ainsi été rédigées collectivement. Elles se regroupent en 6 grandes thématiques et sont présentées par la suite dans ce document.

Les liens avec les autres schémas directeurs sont nombreux et clairement identifiés. Ainsi, le schéma directeur des ressources humaines est notamment interconnecté avec le schéma directeur du handicap, de l'offre de formation, du plan d'amélioration de la qualité de vite au travail, du schéma pluriannuel de stratégie immobilière, du schéma directeur du numérique. A titre d'exemple, l'objectif du schéma directeur des ressources humaines « identifier les parcours métiers de l'établissement et les compétences requises qui en découlent » se déclinent en 6 actions :

- Création d'un observatoire des métiers en évolution
- Création de réseaux métiers
- Identification et valorisation des experts métiers
- Création de viviers de compétences sur des emplois identifiés en tension
- Faciliter l'accès à la mobilité interne en revisitant les éléments de la charte
- Former en prévision d'un poste futur

Cet objectif et ces actions sont interconnectés :

- Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière en ce qui concerne les évolutions des métiers en lien avec la gestion du patrimoine et de la logistique
- Le schéma directeur du handicap avec l'utilisation de bilans de compétences comme outil de maintien dans l'emploi et d'évolution de carrière pour les personnels en situation de handicap, l'utilisation du télétravail comme modalité de maintien dans l'emploi ou l'accompagnement des personnels en situation de handicap en aménageant les postes de travail en compensation des handicaps
- Le plan d'amélioration de la qualité de vie au travail avec l'amélioration de la connaissance de l'environnement professionnel par les acteurs de l'établissement, l'accompagnement à l'évolution des métiers ou aux changements.

Le coût prévisionnel des actions du schéma directeur des ressources humaines est estimé à environ 400 000 euros. La mise en œuvre des actions nécessite un renforcement des effectifs de la Direction des ressources humaines par le biais du recrutement d'au moins 2 agents de catégorie A à court terme mais également par une augmentation progressive du budget alloué au plan de formation des personnels de 310 000 euros. Pour autant, de nombreuses actions ne sont pas chiffrées car leur coût n'est pas connu mais elles constituent des actions prioritaires à mener par l'établissement. Ainsi, le coût des actions suivantes n'est pas aisément chiffrable dans les thématiques « approche usager » et « formation » :

- Développer l'entrée utilisateur en créant des structures qui rassemblent les métiers de la production et de la diffusion des savoirs.
- Adapter les services d'enseignement aux différentes modalités pédagogiques
- Développer les compétences pour accompagner l'hétérogénéité des publics et l'évolution du métier d'enseignant
- Etc.

Les étapes 3 et 4 ont duré 10 mois de juillet 2017 à avril 2018. Les différents acteurs se sont réunis 8 fois avec plus de 150 participants cumulés. Le bilan des étapes 3 et 4 est présenté devant les instances du Comité technique et du Conseil d'administration d'avril 2018.

Au global, le schéma directeur des ressources humaines aura duré un peu plus de 2 ans. Plus de 800 participants cumulés auront directement apporté leur vision et leurs propositions au travers de questionnaires et d'une centaine de réunions de travail. Le fruit de leur travail est contenu dans les actions déclinées ci-après. [Le présent document est consultable sur le site de la Direction des Ressources humaines rubrique « Accès direct » puis « Schéma directeur des ressources humaines »](#)

Table des matières

EDITORIAL	2
INTRODUCTION	3
PRESENTATION SYNTHETIQUE DE L'ETAPE 1 : L'ETAT DES LIEUX, LES RESSOURCES DISPONIBLES	5
PRESENTATION SYNTHETIQUE DE L'ETAPE 2 : LA DEFINITION DE LA CIBLE EN FONCTION DE LA STRATEGIE D'ETABLISSEMENT	7
PRESENTATION SYNTHETIQUE DES ETAPES 3 ET 4 : IDENTIFICATION DES ECARTS ET PROGRAMME DES ACTIONS	9
1 AMBITION 1 : ACCUEILLIR ET INTEGRER	13
1.1 Action : Accueillir tous les nouveaux personnels de l'Etablissement.....	13
1.2 Action : Intégrer tous les personnels de l'établissement	14
1.3 Action : Mettre en œuvre pour tous les maitres de conférences stagiaires l'obligation de formation visant l'approfondissement des compétences pédagogiques nécessaires à l'exercice du métier.....	16
1.4 Action : Offrir une information statutaire, collective et individuelle, sur la carrière propre à chaque catégorie de personnels.....	17
2 AMBITION 2 : ACCOMPAGNER ET VALORISER.....	19
2.1 Action : Mettre en place un observatoire des métiers en évolution.....	19
2.2 Action : Optimiser le pilotage et la visibilité de l'activité patrimoine et construire une réflexion sur les missions et métiers stratégiques sur lesquels l'investissement devra être concentré (perspective dévolution)	20
2.3 Action : développer les réseaux métiers	22
2.4 Action : Identifier et valoriser les experts métiers.....	23
2.5 Action : Identifier les parcours métiers de l'établissement et les compétences requises qui en découlent.....	24
2.6 Action : Proposer des parcours professionnels aux personnels avec notamment une création de viviers de compétences sur des emplois identifiés en tension	26
2.7 Action : Développer une offre de service de conseil en développement de l'organisation	27
2.8 Action : Au regard des effectifs et des taux d'encadrement entre composantes, mettre en cohérence l'offre de formation (soutenabilité demandée par le ministère)	29
2.9 Action : Apporter un service supplémentaire à l'utilisateur en créant des plateformes mutualisées (inter-composantes).....	30
2.10 Action : Apporter un service supplémentaire à l'utilisateur en créant des plateformes mutualisées (intra-composante)	31
2.11 Action : Développer l'entrée utilisateur en créant des structures qui rassemblent les métiers de la production et de la diffusion des savoirs.....	33
2.12 Action : Accompagner la transformation numérique et les pédagogies alternatives en créant des services de proximité (outils audiovisuels, ressources numériques, documentation notamment).....	34
2.13 Action : Adapter les services d'enseignement aux différentes modalités pédagogiques ..	35
2.14 Action : Renforcer les interactions entre les acteurs dédiés au montage de projet et au soutien de la valorisation et de l'innovation (PVM, SATT)	37

2.15	Action : Valoriser la mobilité fonctionnelle dans la carrière des agents, notamment en mettant en place des dispositifs incitatifs	39
2.16	Action : Favoriser la mobilité dans le cadre de la gestion des emplois pour agir sur les emplois en tension (métiers d'avenir) et l'adéquation corps – grade – statut. ou les mobilités d'urgence.	40
2.17	Action : Faciliter l'accès à la mobilité interne en revisitant les éléments de la charte.	41
2.18	Action : Accompagner les prises de responsabilités collectives	43
2.19	Action : Accompagner les encadrants.....	44

3 AMBITION 3 : FORMER ET DEVELOPPER.....46

3.1	Action : mobiliser en priorité les moyens sur la formation.....	46
3.2	Action : mettre en place des correspondants formation dans chaque structure.....	47
3.3	Action : Développer les compétences pour accompagner l'hétérogénéité des publics et l'évolution du métier d'enseignant.....	49
3.4	Action : Favoriser la formation continue des enseignants chercheurs en priorité dans le domaine de l'engagement et de l'innovation pédagogique (décharge sur projet pédagogique) 50	
3.5	Action : Assurer l'évolution des métiers vers des fonctions de conseil et expertise en développant les compétences des fonctions support et soutien	51
3.6	Action : Adapter la formation aux besoins des agents et de l'établissement (programmation pluriannuelle notamment).....	52
3.7	Action : Former en prévision d'un poste futur	54

1 AMBITION 1 : ACCUEILLIR ET INTEGRER

Thématique « ACCUEIL »

1.1 Action : Accueillir tous les nouveaux personnels de l'Etablissement

Objectif	Offrir une information utile et adaptée à tous les personnels intégrant AMU (Enseignants-chercheurs et Biatss). Organiser une présentation de l'environnement général de l'université et détailler les grands projets structurants et les perspectives globales de l'université. Permettre à chaque personne de se situer dans l'organisation générale de l'université. Développer le sentiment d'appartenance et initier un parcours d'intégration proposé à chaque nouvel arrivant.
Description des actions	1/ Institutionnaliser un accueil au siège de l'université (présentation générale, format amphithéâtre) et au plus tard 1 mois après l'arrivée, de l'ensemble des personnels recrutés pour une demi-journée, en présence du Président et/ou son représentant, de la Direction générale des services et de la Direction des ressources humaines. A cette occasion, les organisations syndicales pourront aussi se présenter aux personnels. 2/ Améliorer l'accueil effectué en DRH campus (informer sur l'accompagnement professionnel proposé par la DRH campus, présentation de son référent RH, remettre le livret d'accueil...). 3/ Rédiger un livret d'accueil à destination des nouveaux arrivants (informations diverses de type RH, Hygiène et sécurité, Action sociale, Médecine préventive, contacts, horaires, culture AMU...). 4/ Prévoir les conditions d'un accueil réussi au sein des structures de l'université. Au niveau de la structure : accueil par le responsable (présentation de l'organigramme, des acteurs, des missions et objectifs, du fonctionnement, de l'offre de formation...). Pour les personnels BIATSS : accueil par le supérieur hiérarchique direct (présentation du service, des interlocuteurs, fixation des objectifs, identification des formations nécessaires, fixation de points de suivi...). Pour les personnels enseignants : accueil par le responsable du département, pôle ou structure. Pour les personnels enseignants-chercheurs : accueil par le responsable du département, pôle ou structure et le responsable de l'unité de recherche.
Pilote de l'action et acteurs impliqués	Présidence, DGS pour l'action 1 DGS-DRH pour l'action 2 et 3 DGS-DRH pour l'action 4 avec l'implication de l'ensemble des responsables AMU
Effets attendus	• <u>Directs</u> : favorise l'intégration et le sentiment d'appartenance • <u>Indirects</u> : Perception d'une culture interne forte en matière de QVT
Calendrier correspondant	2018 : à réaliser sur 2018
	2019 :
	2020 :
Moyens à mobiliser et analyse de la soutenabilité	Groupe de travail pour le livret d'accueil (services centraux et communs, DIRCOM, DGS) et pour l'accueil par la DRH campus. Ces actions peuvent s'effectuer à moyens constants.

Modalités de suivi prévues (réalisation)	Point mensuel dans le cadre du pilotage global du SDRH
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs, ...)	<u>Indicateurs :</u> Envoi par la drh campus d'un sondage, Taux de satisfaction, Taux de participation
Responsable du suivi	Direction des ressources humaines
État d'avancement date : / /	(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement) Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

1.2 Action : Intégrer tous les personnels de l'établissement

Objectifs	L'intégration est un moment clé dans la vie professionnelle de tout nouvel arrivant. Une intégration réussie constitue un facteur puissant d'épanouissement professionnel et d'efficacité du service public. Il est par conséquent nécessaire d'organiser et d'encadrer le processus d'intégration pour accompagner la prise de poste mais également contribuer au développement du bien-être au travail. Une démarche d'intégration doit permettre à chaque agent de se sentir soutenu au sein de l'université, qu'il s'agisse de l'exercice de ses missions, du développement progressif de ses compétences ou encore d'interactions avec son environnement professionnel global.
Description des actions	Mettre en place un ensemble d'actions visant à assurer l'intégration des nouveaux personnels qu'ils soient Biatss, enseignant-chercheurs, ou enseignants. 1/ Mise en place d'un parcours d'intégration Biatss / EC - Fiche action « accueillir les nouveaux personnels de l'établissement » - Séminaires thématiques sur divers sujets (SDOF, recherche, SI, RH...) en prévoyant l'intervention de pairs. - Journée annuelle visite de site, « AMU découverte » - Entretien de prise de poste à 6 mois et 1 an, en DRH campus (biatss). - Entretien de prise de poste à 3 mois et 1 an par le supérieur hiérarchique direct (biatss). 2/ Outiller et former les managers pour une intégration réussie - Formalisation d'un kit de l'accueil détaillant le rôle de l'encadrant dans l'intégration (remise d'une check-list d'actions à mener par l'agent au cours de son premier mois, mise en place de points d'étapes...). - Mise en place de formation « le management en pratique » à destination des encadrants et proposées par les DRH campus pour leur permettre de connaître les grandes procédures RH (accompagnement attendu du supérieur hiérarchique direct notamment en cas de période de stage ou d'essai, sujets RH divers et problématiques managériales locales). - Impulser la mise à disposition d'un « tuteur » pour former l'agent sur le terrain et prévoir des temps d'échanges avec le supérieur hiérarchique direct dans l'optique de valoriser la montée en compétences. Cette mise à disposition pourra également prendre

	la forme d'un parrainage plus ou moins formel impliquant un agent expérimenté et disponible. - Généraliser le rapport d'étonnement du nouvel arrivant. Il s'agit pour tout nouveau personnel de rédiger un document court qui sera une base pour échanger ensuite avec son supérieur hiérarchique direct. Le regard de l'arrivant peut participer à l'identification des forces et des faiblesses d'une structure mais surtout de faire émerger des solutions et idées nouvelles. Cela peut également permettre de comparer ce qui a été perçu pendant le processus de recrutement avec la réalité, pour éventuellement ajuster si besoin.
Pilote de l'action et acteurs impliqués	Présidence, DGS, DRH et managers AMU pour l'action 1 DGS-DRH et managers pour l'action 2
Effets attendus	• <u>Directs</u> : une montée en compétences plus efficace. Un élément essentiel de la qualité de vie au travail. • <u>Indirects</u> : La prise en main du poste par l'agent est facilitée, celui étant plus rapidement opérationnel sur ses fonctions.
Calendrier correspondant	2018 : à réaliser sur 2018
	2019 :
	2020 :
Moyens à mobiliser et analyse de la soutenabilité	DRH (DRH campus, pôle GPEEC). L'objectif est d'effectuer ces actions à moyens constants.
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Point mensuel dans le cadre du pilotage global du SDRH
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs, ...)	<u>Indicateurs</u> : Nombre d'entretiens réalisés (pour chaque agent et au global) en DRH campus et par les encadrants et identification des difficultés et mise en œuvre de plan d'action, EPI, rapport de fin de stage (fonctionnaire stagiaire), reconduction contractuelle (agent contractuel), taux de réalisation des rapports d'étonnement, nombre de parcours formation mis en œuvre. Taux de turn-over, enquête qualité de vie au travail.
Responsable du suivi	Direction des ressources humaines
État d'avancement date : / /	(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement)
	Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

1.3 Action : Mettre en œuvre pour tous les maîtres de conférences stagiaires l'obligation de formation visant l'approfondissement des compétences pédagogiques nécessaires à l'exercice du métier

Objectif	Mettre en œuvre l'art 13 du Décret n° 2017-854 du 9 mai 2017 modifiant le décret n° 84-431 du 6 juin 1984 modifié fixant les dispositions statutaires communes applicables aux enseignants-chercheurs et portant statut particulier du corps des professeurs des universités et du corps des maîtres de conférences. Action en cohérence avec les dispositions prévues par le schéma directeur de l'offre de formation « accompagner les EC vers une pédagogie qui rend l'étudiant davantage acteur de sa formation » (Action 511 du programme 51 « faire évoluer les modalités pédagogiques » de l'Axe 5 « faire évoluer et moderniser nos pratiques pédagogiques en fonction des publics étudiants et des besoins du monde socio-économique »).
Description de l'action	Art 13 : « Les maîtres de conférences sont nommés en qualité de stagiaire pour une durée d'un an par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur. Ils bénéficient, au cours de cette période de stage, <u>d'une formation visant l'approfondissement des compétences pédagogiques nécessaires à l'exercice du métier</u>, dans des conditions fixées par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur. Cette formation peut tenir compte de leur parcours antérieur et être accompagnée d'un tutorat. Le directeur de chaque service ou composante délivrant la formation du stagiaire établit un avis sur le suivi de la formation, transmis au conseil académique ou à l'organe compétent pour exercer les attributions mentionnées au IV de l'article L. 712-6-1 du code de l'éducation préalablement à la délivrance de l'avis conforme mentionné au cinquième alinéa du présent article. Au cours de leur formation, <u>les maîtres de conférences sont déchargés d'un sixième du service d'enseignement</u> mentionné au troisième alinéa de l'article 7. Ils ne peuvent pas effectuer d'enseignements complémentaires pendant cette période. » Cette action couvre par ailleurs la possibilité offerte par l'Art. 32-1 qui précise : « Au cours des cinq années suivant leur titularisation, les maîtres de conférences bénéficient, sur leur demande, d'une formation complémentaire à celle mentionnée au premier alinéa de l'article 32, visant à l'approfondissement des compétences pédagogiques nécessaires à l'exercice du métier. A ce titre, ils bénéficient, sur leur demande, d'une décharge d'activité d'enseignement. Le volume total cumulé de cette décharge sur l'ensemble de la période de cinq ans mentionnée à l'alinéa précédent ne peut excéder le sixième d'un service d'enseignement annuel. » La DRH informera le CIPE lors de la mise en stage d'un MCF.
Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	• DRH pour transmettre les listes des nouveaux MCF • CIPE pour la définition des contenus de formation à délivrer et leur planification. Le suivi et l'attestation pour chaque nouveau MCF des formations suivies.
Effets attendus (directs; indirects)	<u>Directs</u> : respect d'une obligation réglementaire. Adaptation à l'exercice du métier de MCF. <u>Indirects</u> : Meilleure intégration des nouveaux MCF dans leur environnement et dans leur fonction (groupes de formation composés d'enseignants de composantes différentes)
Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	2018 : mise en œuvre après construction de l'offre de formation par le CIPE 2019 : Adaptation de l'offre et construction du parcours modulaire prévu sur la période de 5 ans suivant la titularisation 2020 :

Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	Moyens constants
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Action prise en charge à moyens constants
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	<u>Indicateurs :</u> Respect de l'obligation réglementaire mesurée au travers du rapport « nombre d'éligibles à la formation / nombre de MCF effectivement formés », évaluation des actions de formation.
Responsable du suivi	CIPE
État d'avancement date : / /	(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement) Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

1.4 Action : Offrir une information statutaire, collective et individuelle, sur la carrière propre à chaque catégorie de personnels

Objectif	Proposer à l'ensemble des agents des modalités d'informations statutaires complètes, actualisées et qui recouvrent l'ensemble des corps et des grades présents au sein de l'université. L'objectif implique une information globale diffusée massivement (site DRH, mails d'information...) de même que le développement d'une offre plus personnalisée (accompagnement des DRH campus) qui doit permettre à chaque agent d'appréhender précisément sa propre situation statutaire.
Description des actions	1/ Mise en place de séances d'informations statutaires dans chaque drh campus, par population, tout en prenant en compte le calendrier des CPE et CAPN. 2/ Dans le cadre d'un groupe de travail paritaire (« GT Avancement »), élaborer des guides d'aide à la rédaction des rapports d'activités et d'aptitude, à destination des agents et des encadrants. En complément de ces guides, une grille d'analyse pourra permettre de répertorier de façon pratique les points à aborder. Egalement, diffusion d'un calendrier global et prévisionnel sur les grandes échéances statutaires. 3/ Repenser l'information accessible en ligne via le site de la DRH en créant un espace « statut et carrière » dans lequel figurerait l'ensemble des éléments statutaires requis (grilles indiciaires, conditions d'avancement et de promotion, guide d'aide à la rédaction de rapports...). 4/ Développer le contact des DRH campus au plus près des agents en mettant en place des entretiens individuels spécifiques : Pour les personnels BIATSS, il s'agit de développer l'accompagnement carrière (conseil, mobilité, carrière). A titre d'exemple, il pourra s'agir de faire un retour aux agents sur leur dossier d'avancement. Pour les personnels enseignants, il s'agit d'apporter une information statutaire relative à la PEDR, au CRCT, aux EQS, etc. L'objectif est d'aider à la compréhension du statut.

Pilote de l'action et acteurs impliqués	DRH pour l'ensemble des actions avec la participation des organisations syndicales pour l'action 2.
Effets attendus	• <u>Directs</u> : Capacité à se projeter dans la carrière, meilleure compréhension des décisions prises en CPE – CAPN, meilleurs résultats AMU en CAPN, meilleure compréhension des processus d'attribution des primes enseignants. • <u>Indirects</u> : Impact positif sur le turn-over, renforcement de la motivation des agents, dynamisme de la mobilité interne.
Calendrier correspondant	2018 : à réaliser sur 2018 (action 2 finalisée en octobre 2017)
	2019 :
	2020 :
Moyens à mobiliser et analyse de la soutenabilité	Managers des Drh campus, Direction de la DRH. Ces actions peuvent s'effectuer à moyen constant.
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Point mensuel dans le cadre du pilotage global du SDRH
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs, ...)	• <u>Indicateurs</u> : nombre de réunions de site, nombre de consultation du site internet, nombre de téléchargement des guides. Mise en place d'une enquête qualitative pour les participants des sessions collectives, mise en place d'un questionnaire dématérialisé pour les entretiens individuels. Evolution du nombre de candidats AMU aux CAPN.
Responsable du suivi	Direction des ressources humaines
État d'avancement date : / /	(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement)
	Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

2 AMBITION 2 : ACCOMPAGNER ET VALORISER

Thématique « METIERS »

2.1 Action : Mettre en place un observatoire des métiers en évolution

Objectif	Un observatoire des métiers a pour vocation de développer la capacité d'adaptation de l'établissement et des agents en anticipant et préparant les évolutions des métiers et en projetant les impacts en terme de ressources humaines et d'organisation. Il permet d'alimenter la réflexion de l'établissement sur des scénarios possibles en terme de politique de ressources humaines (formation, mobilité, recrutement, etc.) et d'organisation du travail.
Description de l'action	L'observatoire des métiers n'est pas une structure. Il est le recueil des études et analyses de la DRH et en particulier du Pôle GPEEC en matière d'évolution des métiers. L'observatoire des métiers : - procédera à un état des lieux des métiers identifiés comme sensibles ou stratégiques par l'établissement, - étudiera de façon prospective les évolutions des effectifs, des activités et des compétences, des organisations, - communiquera aux structures et à l'établissement les résultats de ses travaux et proposera des évolutions en matière de politique de développement des compétences et/ou de recrutement. Pour cela il travaillera en réseau avec les directions métiers, d'autres observatoires (EPST, fonction publique, etc.), les réseaux métiers qui seront déployés au sein de l'établissement et avec les « sachant » en général. Les métiers du patrimoine et de la logistique ont été désignés, dans les étapes 1 et 2 du Schéma directeur des ressources humaines, comme les premiers métiers faisant parti du périmètre d'observation en raison de la dévolution du patrimoine. Naturellement, le champ d'action sera élargi au regard des orientations stratégiques et pourra s'étendre aux métiers du soutien à la formation et du soutien à la recherche notamment.
Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	Pilote : DRH-Pôle GPEEC
Effets attendus (directs; indirects)	<u>Directs</u> : création de cartographies des métiers, identification des compétences détenues et à détenir par métier, création d'aire de mobilité professionnelle entre métiers proches et matérialisation des parcours professionnels des agents, amélioration des processus de développement de compétences, meilleure capacité de l'établissement à disposer des moyens adaptés à ses besoins au moment voulu. <u>Indirects</u> : développement de la mobilité interne (verticale ou horizontale), augmentation du bien-être au travail, meilleure performance des agents et des services, offre de service étendue de la DRH avec une meilleure capacité à conseiller et à accompagner les structures.
Phasage des opérations de mise en œuvre	L'observatoire des métiers commencera son activité à compter du 2eme trimestre 2018.

et calendrier correspondant	
Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	1 ETP supplémentaire au sein du Pôle GPEEC (catégorie A).
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Des publications seront réalisées par le Pôle GPEEC à destination des structures et des agents. Elles seront accessibles sur le site de la DRH.
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	<u>Indicateurs</u> : nombre de cartographie, nombres d'aires de mobilité réalisées, nombre de propositions d'actions formulées, nombre d'agents représentatifs des métiers ayant participé à la cartographie. Augmentation du taux d'accès à la formation pour les métiers cartographiés (T1, T2, T3), augmentation du nombre de formations proposées dans les métiers cartographiés, augmentation du nombre d'experts métiers identifiés. Augmentation du nombre de mobilité d'agents, augmentation du nombre d'entretiens professionnels individuels réalisés, diminution du turn-over et augmentation de la qualité de vie au travail (baisse des absences pour raisons de santé)
Responsable du suivi	DRH – Pôle GPEEC
État d'avancement date : / /	(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement) Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

2.2 Action : Optimiser le pilotage et la visibilité de l'activité patrimoine et construire une réflexion sur les missions et métiers stratégiques sur lesquels l'investissement devra être concentré (perspective dévolution)

Objectif	Répondre aux interrogations posées dans l'étape de réflexion sur les priorités RH (étape 2) : - Une réflexion doit être portée par l'Etablissement sur un certain nombre d'activités afin d'optimiser le coût et de centrer l'investissement humain sur des compétences aujourd'hui requises et pas suffisamment développées (page 67) - De nouveaux métiers et de nouvelles compétences doivent être pris en compte dans le cadre de la dévolution (page 70) Ces interrogations sont issues de la phase d'état des lieux dans laquelle il est constaté qu'environ 26% des effectifs sont mobilisés sur des fonctions support, contre 22% au CIRAD ou à l'IRD et 12 à 14% à l'INSERM, au CNRS, ou à l'INRA. Les experts métiers de la BAP G soulignent que les besoins métiers dans la BAP G s'orientent vers des profils d'ingénieurs qui allient management, pilotage et solides compétences techniques et juridiques, en central et en campus. Aujourd'hui, les profils sont plus polyvalents ce qui ne correspond pas à la tendance : un accompagnement est à conduire pour ces agents, soit vers une spécialisation, soit vers un nouveau positionnement selon la politique d'internalisation choisie. Cette problématique concerne également les agents de premier niveau confrontés à un impératif de professionnalisation. Le management intermédiaire doit être accompagné pour s'adapter aux nouvelles exigences (management d'équipes internalisées et externalisées) et valorisé.

Description de l'action	Action en lien avec l'action 2.1.1 (observatoire des métiers) : à partir du travail effectué dans le cadre de cette action intitulée « Mettre en place un observatoire des métiers en évolution, avec une priorité sur le patrimoine immobilier », utilisez les données pour construire un plan d'adaptation qualitative et quantitative des Ressources Humaines aux besoins objectivés : - Identification des emplois stratégiques et sensibles - Etat des lieux des ressources humaines disponibles - Identification des compétences déficitaires sur les emplois stratégiques et sensibles - Identification des compétences déficitaires ou absentes au regard du cahier des charges de la dévolution - Programmation d'acquisition de la ressource en activant les leviers : - o Formation - o Mobilité - o Recrutement Prendre en compte le référentiel de la dévolution du patrimoine qui précise le haut niveau de technicité requis y compris en matière de commande publique, de maîtrise d'ouvrage et de fonctions supports dédiées avec maîtrise des compétences suivantes (cahier des charges de la dévolution) : • Pilotage de la fonction immobilière • Maîtrise d'ouvrage des opérations de réhabilitation et d'extension • Programmation et gestion du GER (gros entretien réparation) et de l'entretien courant • Gestion et optimisation des dépenses énergétiques • Gestion du système d'information et des dispositifs de reporting • Gestion des réseaux et des voiries • Préparation des plans de cession et de valorisation du patrimoine • Programmation à court et moyen terme des opérations immobilières • Gestion administrative et financière du budget annexe immobilier • Préparation et exécution des marches, facturations diverses • Gestion des Ressources Humaines dédiées
Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	Action s'insérant dans le cadre du projet dévolution du patrimoine et prenant en compte les aspects RH du projet dévolution. • Direction du développement du patrimoine immobilier • DPCG • DEPIL • DRH
Effets attendus (directs; indirects)	<u>Directs</u> : évolution de la cartographie des métiers, accompagnement RH de l'opération de dévolution du patrimoine immobilier <u>Indirects</u> : démarche transversale permettant de prendre en compte la dimension accompagnement et Ressources Humaines dans la conduite d'un projet.
Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	En lien avec le calendrier de dévolution du patrimoine.
Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	Action prise en charge à moyens constants

Modalités de suivi prévues (réalisation)	Les évolutions seront présentées dans le cadre des activités de l'observatoire des métiers
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	Indicateurs : taux d'évolution des fonctions, nombre de nouveaux métiers, évolution de la pyramide catégorie des métiers du patrimoine.
Responsable du suivi	DPPI et DRH
État d'avancement date : / /	<i>(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement)</i> Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

2.3 Action : développer les réseaux métiers

Objectif	L'objectif est d'offrir aux agents assurant des missions et activités identiques ou très proches la possibilité de se regrouper sous la forme de "réseaux métiers", permettant de développer les échanges sur les pratiques professionnelles, de mettre en commun les ressources et les outils, d'identifier des collègues disposant de compétences particulières susceptibles de venir enrichir leur propre pratique professionnelle. Ces réseaux métiers peuvent concerner aussi bien les personnels exerçant des fonctions de type soutien (à la recherche, à la formation, aux relations internationales, à la documentation, etc.), que de type support (finances, système d'information, ...). A terme, pour les métiers scientifiques, un rapprochement avec les réseaux métiers existant au sein des EPST trouverait un plein intérêt à la fois pour les agents concernés (élargissement des échanges) et pour les structures. Enfin il s'agit de capter et accompagner les évolutions des métiers et développer l'implication et la motivation.
Description de l'action	Il s'agirait, par grand type de métiers, avec des regroupements à identifier en amont, dans le cadre d'une co-animation initiale par la DRH et les directions métiers (ex : DOSI, DEVE, DRV...) de l'établissement, de regrouper régulièrement les agents concernés sur des ordres du jour élaborés en concertation avec les participants : points relevant de la pratique professionnelle, identification de questionnements partagés avec élaboration collective de solutions, dynamique d'analyse collective grâce au croisement d'approches différentes. Ces réunions pourraient, à échéance régulière (tous les deux ou trois ans), prendre la forme de colloques professionnels, permettant d'ouvrir à des échanges avec d'autres réseaux existants mais aussi d'ateliers pratiques. La mise en place d'outils d'échanges réguliers tout au long de l'année, notamment numériques (listes de diffusion non institutionnelle, espaces collaboratifs de type SharePoint), entrerait également dans l'action.
Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	Dans tous les cas, appui méthodologique de la DRH pour ce qui relève de l'animation des réunions et de la structuration des échanges, afin que l'action soit contributive du développement des compétences et qu'une méthodologie commune soit mise en œuvre pour le développement de ces réseaux. Co-construction par la direction métier lorsqu'elle existe (par exemple : DEVE pour les métiers de la scolarité, DOSI pour les métiers du numérique, DIR COMM pour les métiers de la communication, ...). S'agissant des métiers d'appui à la recherche, la DRV pourra contribuer à la constitution des réseaux, qui devront toutefois trouver en leur sein des porteurs légitimes (par exemple : métiers autour des Sciences de la Vie, ...).

Effets attendus (directs; indirects)	<u>Effets directs</u> : Remédier à un certain sentiment d'isolement. Harmoniser et sécuriser les procédures au sein des différents services. Développer l'innovation, le partage des outils et méthodes et améliorer sensiblement le management tant des projets que de l'activité quotidienne ; Développer les échanges avec les partenaires EPST pour les métiers soutien recherche et support dans les laboratoires de recherche. Développer les compétences par le partage des bonnes pratiques. <u>Effets indirects</u> : identification des besoins complémentaires d'accompagnement et de développement des compétences (formations nouvelles). Création de nouveaux collectifs de travail élargis
Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	2019 : Identification de l'ensemble des métiers susceptibles d'être concernés et définition de l'ordre de priorité de déploiement. Les critères devront permettre de garantir l'identité ou la très grande proximité des préoccupations 2020 et 2021 : Formation à la méthodologie d'animation des réunions "réseaux métiers". Expérimentation sur quelques métiers. Analyse de l'expérimentation 2022 : généralisation tenant compte de l'expérimentation - travail collaboratif avec les EPST pour le rapprochement avec leurs propres réseaux métiers
Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	1 ETP supplémentaire au sein du Pôle GPEEC (catégorie A). Coût de la formation à l'animation des réseaux
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Bilan annuel - Comparatif annuel de l'offre de formation dans les domaines couverts par les réseaux métiers
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	<u>Indicateurs</u> : nombre de réunions par regroupement métier avec nombre moyen de participants - nombre de jours de formation au titre du plan de formation de l'établissement. Nombre de messages sur les listes de diffusion métiers. Evaluation de la qualité des actions par les participants (à chaud et à froid). Nombre d'actions de développement des compétences déployées suite aux besoins identifiés dans le cadre des réunions des réseaux
Responsable du suivi	DRH – Pôle GPEEC
État d'avancement date : / /	(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement) Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

2.4 Action : Identifier et valoriser les experts métiers

Objectif	Couvrir les besoins de l'établissement en matière de maintien et de développement des compétences en identifiant et valorisant les experts métiers.
Description de l'action	Cet objectif aura pour déclinaison opérationnelle de : - Développer les formateurs internes : à ce jour, le vivier s'est construit de manière empirique, souvent à l'initiative de l'agent et n'est pas le reflet d'une démarche structurée par métier. Il est donc développé de manière inégale selon les domaines. Cela amène l'établissement à recourir à des prestataires externes avec pour conséquence un coût important et un contenu qui pourrait parfois être de meilleure qualité ou plus adapté aux problématiques locales (formations langues, préparation concours, métiers du soutien). Certains domaines ne sont quasiment pas couverts par une offre de formation (métiers exercés par les BAP de soutien à la recherche). - Poser les bases au développement et à l'animation des réseaux métiers en : 1) décloisonnant les pratiques et luttant contre l'isolement des personnels peu nombreux et

	éparpillés dans des petites structures. (Ex : BAP de soutien à la recherche, RAD / gestionnaires en laboratoires) 2) harmonisant le niveau de compétences requis lorsque la fonction générique est partagée par plusieurs niveaux de structures (Ex : fonctions Finance, RH, Scolarité, etc.) 3) Créant du lien et de la mise en commun des compétences rares pour développer ou créer un nouveau service (Ex : informatique de soutien à la pédagogie : nouveaux profils « isolés » en composante). - Mettre en place des structures mobiles pour permettre un maintien ponctuel d'activité ou la mise en œuvre de dispositifs d'apprentissage en situation de travail (tutorat de reproduction, de professionnalisation, d'adaptation ou de projet)
Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	DRH – Pôle GPEEC Avec l'implication des responsables de structures.
Effets attendus (directs; indirects)	<u>Directs</u> : Maintien et développement des compétences de l'établissement <u>Indirects</u> : Valorisation de l'implication collective des agents
Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	2018 : Définition de la notion d'expert métier. Identification du vivier
	2019 : Définition du plan d'action et mise en œuvre en lien avec la mise en place des réseaux métiers
	2020 :
	2021 :
	2022 :
Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	Action prise en charge à moyens constants
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Bilan réalisé dans le cadre du plan de formation de l'établissement
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	• <u>Indicateurs</u> : Nombre d'experts identifiés par métiers, évaluation du taux de formations internes dans le plan de formation, évaluation du taux de satisfaction des stagiaires, amélioration du plan de développement des compétences sur des métiers peu couverts, développement de la mobilité interne, évolution du nombre de recrutement CDD sur des durées courtes par structure.
Responsable du suivi	DRH – Pôle GPEEC
État d'avancement date : / /	(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement)
	Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

2.5 Action : Identifier les parcours métiers de l'établissement et les compétences requises qui en découlent.

Objectifs	L'identification et l'affichage de parcours professionnels de type « métiers » doit permettre d'accompagner la définition des besoins actuels et futurs de l'organisation en matière d'emplois.
------------------	---

	En lien avec les référentiels existants et notamment Referens III, l'objectif consistera à créer des parcours professionnels pour des métiers d'un même type (gestion des compétences détenues et à acquérir) pour rendre plus lisible les perspectives d'évolutions professionnelles proposées aux agents et in fine, concourir à dynamiser la mobilité au sein d'Aix-Marseille Université.
Description des actions	- En lien avec l'observatoire des métiers, il conviendra de prioriser l'affichage des compétences et des parcours métiers identifiés comme prioritaires dans le SDRH au regard des ambitions portées par l'établissement. Il en est ainsi des métiers en lien avec la gestion du patrimoine et la logistique (DDPI/DEPIL), des ressources humaines mais également des métiers du soutien à la formation et à la recherche (en lien avec les EPST et les différents réseaux métiers). - Il est proposé d'engager une réflexion sur un parcours métier type en intégrant les spécificités propres à chaque structure. Cette réflexion devra associer les structures au sein duquel le métier existe pour permettre la définition d'un cadrage métier général et adaptable, aboutissant à une réflexion globale sur les passerelles entre métiers et structures.
Pilote de l'action et acteurs impliqués	DRH pôle GPEEC. Acteurs impliqués : DGS, DRH, DDPI, DEPIL, Doyens, Directeurs de laboratoires, RAD, DOSI.
Effets attendus	• <u>Directs</u> : Permettre aux agents d'identifier les parcours possibles. Dynamiser la mobilité en clarifiant les perspectives d'évolutions métier. Anticiper l'arrivée future de nouvelles compétences et/ou de nouveaux métiers. Permettre aux managers de s'interroger sur les compétences de ses agents avant d'ouvrir un poste en mobilité interne. • <u>Indirects</u> : Baisse du turn-over vers l'extérieur, motivation renforcée par l'existence de perspectives et donc QVT.
Calendrier correspondant	2018 :
	2019 : métiers du patrimoine, de la DRH et du soutien à la recherche
	2020 : métiers de RAD, de la DOSI et du soutien à la formation
Moyens à mobiliser et analyse de la soutenabilité	Action prise en charge à moyens constants A moyen terme (2019-2021), la dématérialisation de l'EPI impliquera par ailleurs une reprise intégrale de l'ensemble des fiches de poste.
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Point mensuel dans le cadre du pilotage global du SDRH
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs, ...)	• <u>Indicateurs</u> : nombre de parcours métiers affichés par l'établissement, nombre de consultation des parcours professionnels (site DRH), retour des entretiens d'accompagnement en drh campus, baisse des départs à l'extérieur sur les métiers identifiés, nombre d'agents accompagnés sur des besoins émergents (et suivi qualitatif).

Responsable du suivi	Direction des ressources humaines – Pôle GPEEC
État d'avancement date : / /	<i>(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement)</i>
	Non fait / Prévu / En cours / Réalisé /Évalué

2.6 Action : Proposer des parcours professionnels aux personnels avec notamment une création de viviers de compétences sur des emplois identifiés en tension

Objectifs	L'objectif est de concilier continuité de service, pérennité des compétences clés et management des talents. La constitution d'un vivier de compétences permettrait d'anticiper la vacance d'un poste en sollicitant des personnels identifiés en amont par les structures.
Description des actions	Il s'agit de déployer un outil partagé et animé par les différentes structures de l'établissement et par la DRH : la revue de personnels. Il s'agit d'une réunion collégiale annuelle organisée à chaque niveau de l'organisation entre le management et les ressources humaines. L'objectif des revues de personnels est de mesurer l'évolution possible d'un agent dans le cadre du développement de la structure. Cela permet une adaptation permanente des compétences disponibles aujourd'hui et demain avec les besoins de la structure. Les principaux avantages de cet outil sont : - Une analyse à regard croisés sur les potentiels et les évolutions de l'organisation. - Un outil de management prospectif au service du développement de la structure et des agents. - Un outil de management collaboratif qui permet de décroisonner les services. - Un développement du vivier d'experts métiers. En termes de méthode, différentes étapes seront à suivre : - Définition de la notion de talents au sein de l'établissement pour objectiver cette notion nouvelle. - L'identification par les structures des talents et leur qualification en tant que tel à travers différents outils (analyse des EPI, entretiens croisés pour prendre en considération les souhaits des agents, etc.). - L'identification des emplois en tension et des compétences clés, en lien avec les évolutions des métiers et les projets de l'établissement. C'est un travail porté à la fois par les structures et l'observatoire des métiers de la DRH. - L'accompagnement personnalisé des agents via un plan individuel d'accompagnement. Ce plan pourra être alimenté par le développement au sein de l'établissement une offre de formation de typologie 3 : l'acquisition de nouvelles compétences dans une perspective de parcours professionnel. (Intérêt à avoir une approche pluriannuelle dans la démarche). - Le suivi dans la mise en œuvre des plans individuels qui se fera avec les agents au moment de l'EPI et donc le bilan sera étudié annuellement en revue de personnel. Les facteurs clés de succès à cette démarche seront : - La transparence dans la mise en œuvre - Le partage du processus au sein des structures - La prise en considération des souhaits des agents
Pilote de l'action et acteurs impliqués	Toutes les structures de l'établissement DRH – Pôle GPEEC
Effets attendus	- Directs : Contribution renforcée des agents dans les objectifs globaux d'AMU. Continuité de service et pérennité des compétences clés. Montée en compétences plus efficace car adaptée.

	Renforcement de l'autonomie, du sens au travail et donc de QVT. Accès à un parcours formation individualisé pouvant dynamiser le parcours professionnel des agents. - Indirects : Baisse du turn-over vers l'extérieur pour ces populations, impact positif sur la mobilité interne et sur l'atteinte des objectifs des structures. Renforcement du dialogue entre les agents et les encadrants.
Calendrier correspondant	2019 : Définition de structures pilotes au regard des priorités de l'établissement. Lancement des premières revues de personnels. 2020 : Poursuite, finalisation de la phase de test et évaluation (mesure d'impact). Développement de l'offre de formation vers des actions de typologie 3. Lancement des actions d'accompagnement personnalisé. 2021 : Elargissement de la démarche à d'autres structures volontaires
Moyens à mobiliser et analyse de la soutenabilité	Action prise en charge à moyens constants
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Bilan global pour la phase d'expérimentation Bilan annuel par structure
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs, ...)	<u>Indicateurs</u> : nombre de revues de personnels mises en œuvre, nombre d'agents dont le potentiel est identifié. Nombre de plans individuels déclinés, suivi de leur déploiement. Nombre d'actions de formation pour accompagner les parcours professionnels déployées (typologie 3). Suivi du parcours des potentiels : mobilité interne des potentiels.
Responsable du suivi	DRH Pôle GPEEC
État d'avancement date : / /	

2.7 Action : Développer une offre de service de conseil en développement de l'organisation

Objectif	Offrir la possibilité à la gouvernance ou à des structures (directions, services, composantes, laboratoires, etc.) de demander à la DRH des conseils en organisation afin d'accompagner leurs évolutions.
Description de l'action	La gouvernance ou les structures solliciteront le Pôle GPEEC de la DRH. En fonction du besoin de la structure (évolutions des métiers, nouveau projet, nouvelle activité, nouvelle organisation, etc.) différentes actions pourront être engagées : - Etat des lieux (réalisation d'études avec rencontre des équipes suivant la demande de la structure) - Identification de l'objectif poursuivi - Aide à la définition de la solution cible - Aide à la définition, à la planification et à la mise en place de mesures afin d'atteindre la solution cible - Communication, assistance, conseil et formation des équipes. A chaque étape de son intervention l'agent du Pôle GPEEC en charge du dossier matérialisera ses propositions par le biais d'un rapport qui sera remis au directeur de la structure. La durée de la mission d'accompagnement sera fixée en fonction des objectifs à atteindre par la direction de la structure.

Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	DRH-Pôle GPEEC Implication de la DACI suivant les problématiques soulevées
Effets attendus (directs; indirects)	<u>Directs</u> : Développement d'une offre de service nouvelle permettant de tendre vers une organisation agile tout en incluant l'accompagnement des agents. <u>Indirects</u> : permettre une amélioration de la qualité des services rendus aux usagers au travers une amélioration de l'organisation.
Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	2018 : Mise en œuvre à titre expérimental
	2019 : Evaluation. Si concluante, généralisation de l'offre de service
	2020 :
	2021 :
	2022 :
Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	Action prise en charge à moyens constants
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Un bilan de l'activité sera réalisée annuellement
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	<u>Indicateurs</u> : Nombre de demandes d'accompagnement, évaluation qualité des actions par responsable de structures et leurs agents, progression d'une année sur l'autre des demandes d'accompagnement.
Responsable du suivi	DRH- Pôle GPEEC
État d'avancement date : / /	(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement)
	Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

Thématique « Service à l'utilisateur »

2.8 Action : Au regard des effectifs et des taux d'encadrement entre composantes, mettre en cohérence l'offre de formation (soutenabilité demandée par le ministère)

Objectif	Ajuster les moyens à mobiliser dans le cadre de l'offre de formation de l'établissement au regard des effectifs des personnels enseignants.
Description de l'action	Dans le cadre du dialogue de gestion concernant le budget et la campagne d'emplois, une comparaison, déclinée par composante et par section CNU, entre potentiel d'enseignement, charge d'enseignement et effectif étudiants, permettra à l'établissement d'identifier les besoins en ressources enseignantes par composante et par section CNU. Des propositions seront formulées au travers : - Des possibilités de recrutement d'enseignants et d'enseignements-chercheurs fonctionnaires ou contractuels - Des enveloppes d'heures d'enseignement Les potentiels des composantes pourront être augmentés grâce au dispositif du « bonus masse salariale » ou ajustés, entre elles, afin de garder une soutenabilité globale égale de l'offre de formation AMU.
Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	Pilote : Gouvernance Acteurs impliqués : composantes, services communs, directions centrales (notamment DRH, DPCG, DEVE, DACI)
Effets attendus (directs; indirects)	Directs : Indirects :
Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	2018 : Définition des critères d'analyse, productions des données, définitions de ratios cibles
	2019 : Discussions et échanges entre gouvernance et composantes
	2020 : Mise en œuvre en tant que principes d'affectation des moyens humains dans le cadre de la campagne d'emplois
	2021 :
	2022 :
Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	Action réalisée à moyen constant
Modalités de suivi prévues (réalisation)	

Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	<u>Indicateurs</u> : par composante nombre d'enseignants (sur chaque typologie d'enseignants), potentiel d'heures d'enseignement, nombre d'étudiants, taux d'encadrement, etc. Evolution du taux d'encadrement de chaque composante (A définir)
Responsable du suivi	VP Formation
État d'avancement date : / /	(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement) Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

2.9 Action : Apporter un service supplémentaire à l'utilisateur en créant des plateformes mutualisées (inter-composantes)

Objectif	Dans une vision inter-composantes, les plateformes offrent la possibilité de mutualiser des fonctions supports ou soutien au profit de l'ensemble des composantes d'un site ou d'un campus de manière qualitative, en offrant de nouveaux services ou des services d'une qualité renforcée (continuité, amélioration de la professionnalisation, etc.) Les agents concernés seront étroitement associés en amont, à la création de ces plateformes.
Description de l'action	Il s'agirait de regrouper dans un même lieu les activités qui sont aujourd'hui effectuées soit par des personnes isolées, soit par des personnes dont l'activité représente un faible temps de travail. Les étapes seront les suivantes : • Cartographier les activités qui peuvent être regroupées • Cartographier les postes qui peuvent être concernés • Définir le contenu des actions transférées • Définir le mode de fonctionnement (organisation, mode de reporting, objectifs communs et individuel, etc.) • Evaluer les besoins patrimoniaux permettant d'accueillir les équipes. • Organiser les regroupements (composer les équipes, les former, les déménager, etc.) Intégrer dans cette action une réflexion sur l'organisation de ces plateformes et notamment l'organigramme hiérarchique, la problématique de la gestion des priorités si sollicitations multiples, la gestion des contraintes pour les personnels, l'articulation avec les structures de campus déjà existantes.
Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	Pilote : Les directeurs de composante Acteurs impliqués : Gouvernance, directions métiers, DRH, DACI, personnels des composantes.
Effets attendus	<u>Directs</u> : Meilleur service rendu aux utilisateurs, favoriser la continuité du service.

(directs; indirects)	Professionnalisation des agents par la spécialisation des activités et le regroupement dans le cadre d'une logique métier, homogénéisation de l'organisation et des pratiques professionnelles et du service rendu pour l'ensemble des structures utilisatrices, éviter l'isolement en regroupant des personnels en équipe significative, offrir des opportunités de carrière aux agents et éventuellement dégager des marges de manœuvre RH. <u>Indirects</u> : développement des opportunités de mobilité pour les agents, baisse du turn-over, augmentation de la motivation (décloisonnement professionnel).
Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	2018 : 2019 : Identification des opportunités : analyse conjointe sur l'organisation et les potentiels regroupements en identifiant les opportunités et les contraintes. Etude d'impact. 2020 : Tests. Evaluation des premières actions et élargissement à d'autres structures si besoin 2021 : 2022 :
Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	Cette action sera réalisée à moyen constant (humains et patrimoniaux). Les directions métiers apporteront leur soutien aux composantes lors de la création des plateformes mutualisées (accompagnement méthodologique, formation, conseil, procédure de gestion adaptées, etc.). Un groupe de travail impliquant l'ensemble des acteurs concernés sera chargé, en amont, d'étudier les modalités de mises en œuvre.
Modalités de suivi prévues (réalisation)	La mise en œuvre de plateforme fera l'objet d'une présentation en Comité technique sur une période de 5 ans.
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	<u>Indicateurs</u> nombre d'agents, de métiers et de supports budgétaires transférés des composantes aux plateformes. Taux de satisfaction des utilisateurs des plateformes mutualisées. Nombre de plateformes créées, nombre de champs métiers couverts par les plateformes mutualisées (recherche, formation, finances, RH, etc.), indicateurs de performance selon les champs métiers couverts par les plateformes
Responsable du suivi	Le responsable de la plateforme
État d'avancement date : / /	(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement) Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

2.10 Action : Apporter un service supplémentaire à l'utilisateur en créant des plateformes mutualisées (intra-composante)

Objectif	Dans une vision intra-composante, les plateformes offrent la possibilité de mutualiser des fonctions supports ou soutien au profit de l'ensemble des services d'une même composante de manière qualitative, en offrant de nouveaux services ou des services d'une qualité renforcée (continuité, amélioration de la professionnalisation, etc.)
Description de l'action	Les agents concernés seront étroitement associés en amont, à la création de ces plateformes. Il s'agirait de regrouper dans un même lieu les activités qui sont aujourd'hui effectuées soit par des personnes isolées, soit par des personnes dont l'activité représente un faible temps de travail. Les étapes seront les suivantes : - Cartographier les activités qui peuvent être regroupées - Cartographier les postes qui peuvent être concernés

	- Définir le contenu des actions transférées - Définir le mode de fonctionnement (organisation, mode de reporting, objectifs communs et individuel, etc.) - Evaluer les besoins patrimoniaux permettant d'accueillir les équipes. - Organiser les regroupements (composer les équipes, les former, les déménager, etc.) Intégrer dans cette action une réflexion sur l'organisation de ces plateformes et notamment l'organigramme hiérarchique, la problématique de la gestion des priorités si sollicitations multiples, la gestion des contraintes pour les personnels, l'articulation avec les structures de campus déjà existantes.
Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	Pilote : Les directeurs de composante Acteurs impliqués : Gouvernance, directions métiers, DRH, DACI, personnels des composantes.
Effets attendus (directs; indirects)	<u>Directs</u> : Meilleur service rendu aux utilisateurs, favoriser la continuité du service. Professionnalisation des agents par la spécialisation des activités et le regroupement dans le cadre d'une logique métier, homogénéisation de l'organisation et des pratiques professionnelles et du service rendu pour l'ensemble des structures utilisatrices, éviter l'isolement en regroupant des personnels en équipe significative, offrir des opportunités de carrière aux agents et éventuellement dégager des marges de manœuvre RH. <u>Indirects</u> : développement des opportunités de mobilité pour les agents, baisse du turn-over, augmentation de la motivation (décloisonnement professionnel).
Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	2018 :
	2019 : Remontée des besoins en fonction supports ou soutiens par les composantes
	2020 : Etudes et mises en place de plateformes intra-composantes pour satisfaire les besoins remontés
	2021 :
	2022 :
Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	Cette action sera réalisée à moyen constant (humains et patrimoniaux). Les directions métiers apporteront leur soutien aux composantes lors de la création des plateformes mutualisées (accompagnement méthodologique, formation, conseil, procédure de gestion adaptées, etc.). Un groupe de travail impliquant l'ensemble des acteurs concernés sera chargé, en amont, d'étudier les modalités de mises en œuvre.
Modalités de suivi prévues (réalisation)	La mise en œuvre de plateforme fera l'objet d'une présentation en Comité technique sur une période de 5 ans.
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	<u>Indicateurs</u> : nombre d'agents, de métiers et de supports budgétaires transférés des composantes aux plateformes. Taux de satisfaction des utilisateurs des plateformes mutualisées. Nombre de plateformes créées, nombre de champs métiers couverts par les plateformes mutualisées (recherche, formation, finances, RH, etc.), indicateurs de performance selon les champs métiers couverts par les plateformes
Responsable du suivi	Le Directeur de composante
État d'avancement date : / /	(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement)
	Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

2.11 Action : Développer l'entrée utilisateur en créant des structures qui rassemblent les métiers de la production et de la diffusion des savoirs.

Objectif	Couvrir les objectifs mis en évidence dans le cadre de la phase d'état des lieux : « L'accompagnement à la transformation pédagogique est un enjeu majeur avec un rôle central dévolu aux fonctions relevant des branches d'activités professionnelles F Information, Documentation, Culture, Communication, Edition, TICE et des métiers de la Bibliothèque » « La mise en réseau des personnels relevant des BAP F et E est identifiée comme contributive du soutien à la formation » « Il est important de noter que la formation des usagers (dans tous ses aspects, y compris formation à la recherche et aux ressources documentaires) nécessite en effet à la fois des compétences pédagogiques mais aussi, souvent, techniques afin de concevoir des supports d'enseignement attractifs, qu'il s'agisse d'enseignement sur place ou à distance. « La synergie en la matière entre le CIPE-TICE, le pôle audiovisuel, le SCD, la Dircom notamment est à renforcer pour faire émerger des compétences et des services à l'utilisateur ».
Description de l'action	A la suite des actions du plan d'action « Accompagner la transformation numérique et les pédagogies alternatives en créant des services de proximité (outils audiovisuels, ressources numériques, documentation notamment) » qui prévoit les actions suivantes : • Dans un premier temps, mettre en place de nouvelles actions de formation ou d'accompagnement impliquant l'articulation pédagogie-documentation (les apprentissages documentaires, les Learning-Centers, les ressources accessibles...). Ces actions de formation partagée sur la pédagogie visent à créer au niveau de l'établissement le développement d'une culture commune et un maillage entre les enseignants et les personnels soutien relevant de la BAP F. Les publics bénéficiaires de cette formation sont enseignants. • La mise en place d'une veille sur l'innovation pédagogique mobilisant les personnels en charge des outils audiovisuels, des ressources numériques, de la documentation permettrait de construire une réponse commune auprès des enseignants et de mettre à disposition des outils concourant à l'innovation pédagogique et ce dans le cadre d'une offre de service coordonnée entre plusieurs services de soutien. A la suite de ces actions, en fonction des réponses communes identifiées, déclinaison de l'action.
Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	Co-pilotage CIPE - SCD
Effets attendus (directs; indirects)	<u>Directs</u> : Mutualisation des connaissances et meilleure identification respective des rôles et fonctions des différents acteurs impliqués dans le soutien à l'innovation pédagogique (bibliothécaires, ingénieurs pédagogiques, ...) <u>Indirects</u> : Meilleure appropriation, par les enseignants, des nouveaux outils et services pédagogiques qui leur sont proposés.
Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	Le déploiement, à compter de l'année 2018, de « CIPE'Lab » au sein des BU constitue un programme structurant de coopération entre enseignants, ingénieurs pédagogiques et bibliothécaires.

	Le développement de ce service dédié à l'innovation pédagogique implique un rapprochement professionnel des personnels CIPE et SCD, et donc une appropriation respective des outils de chacune des parties. Pour les formateurs du SCD : plateformes Ametice, Amupod et outils et matériels mobilisés dans les divers dispositifs technico-pédagogiques innovants. Le phasage sera calqué sur le calendrier de déploiement des « CIPE'Lab » au sein des BU (formation des personnels de la BU « hôte »). L'installation du premier « CIPE'Lab » est prévue en février-mars 2018 à la BU ALLSH des Fenouillères, campus Schuman, Aix-en-Provence.
Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	- Mise en place d'un groupe de travail et d'ateliers métiers (enseignants, personnels SCD, CIPE, audiovisuel, ...) afin de renforcer la culture commune. - Actions communes de formation à décliner
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Rapport d'activité annuel : actions menées dans le cadre de l'activité du « CIPE'Lab » (aspects quantitatifs et qualitatifs)
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	<u>Indicateurs</u> Quotité de travail effectivement mobilisée (en ETP), enquête de satisfaction utilisateurs, dispositifs pédagogiques innovants déployés
Responsable du suivi	
État d'avancement date : / /	(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement) Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

2.12 Action : Accompagner la transformation numérique et les pédagogies alternatives en créant des services de proximité (outils audiovisuels, ressources numériques, documentation notamment)

Objectif	Couvrir les objectifs mis en lumière dans l'étape 2 (page 30 et suivantes du document « deuxième étape de définition des priorités de la politique Ressources Humaines »)
Description de l'action	Dans un premier temps, mettre en place de nouvelles actions de formation ou d'accompagnement impliquant l'articulation pédagogie-documentation (les apprentissages documentaires, les Learning-centers, les ressources accessibles...). Ces actions de formation partagée sur la pédagogie visent à créer au niveau de l'établissement le développement d'une culture commune et un maillage entre les enseignants et les personnels soutien relevant de la BAP F. La mise en place d'une veille sur l'innovation pédagogique mobilisant les personnels en charge des outils audiovisuels, des ressources numériques, de la documentation permettrait de construire une réponse commune auprès des enseignants et de mettre à disposition des outils concourant à l'innovation pédagogique et ce dans le cadre d'une offre de service coordonnée entre plusieurs services de soutien.
	Service Commun de Documentation

Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	
Effets attendus (directs; indirects)	<u>Directs</u> : Plus forte intégration des formations à la méthodologie documentaire dans les cursus d'enseignement (collaborations enseignants-bibliothécaires) par un renforcement des capacités du SCD à s'intégrer à des dispositifs pédagogiques. <u>Indirects</u> : Utilisation plus efficiente des ressources documentaires par les publics étudiants, contribuant à leur réussite.
Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	La plus forte implication des personnels du SCD dans les dispositifs pédagogiques nécessite, au préalable, l'appropriation de nouvelles compétences et donc un accompagnement spécifique en matière de formation professionnelle. La charge RH dévolue à cet accompagnement devra être répartie de manière équilibrée sur l'ensemble de la période 2018-2022 afin de la concilier avec l'ensemble des missions exercées par les personnels visés au sein des BU ou services.
Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	Mise en place d'un pack formation « Bibliothécaire-formateur », pour les agents de catégorie A et B du SCD comprenant : - Une formation de formateur niveau 1 (18 heures) - Une formation de formateur niveau 2 (18 heures) - Une formation « <i>Référentiel compétences informationnelles</i> » (12 heures) - Une formation « <i>Outils et ressources du SCD</i> » (12 heures) - Une formation à au moins un outil spécifique (ex Zotero, LaTeX, ...) (12 heures) Action prise en charge à moyens constants
Modalités de suivi prévues (réalisation)	- Rapport d'activité annuel du SCD (typologie des formations dispensées, volumétrie, ...) - EPI (évaluation de l'année écoulée, objectifs fixés pour l'année suivante, entretien de formation)
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	• <u>Indicateurs</u> Nb de personnes éligibles à la formation / nb de personnels formés. Evaluation par les formés. Formations à la méthodologie documentaire intégrées à un dispositif ou un cursus pédagogique (aspects quantitatif et qualitatifs)
Responsable du suivi	Coordinateur de la formation des usagers (SCD) Chargé de mission formation continue, innovation et prospective (SCD)
État d'avancement date : / /	(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement) Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

2.13 Action : Adapter les services d'enseignement aux différentes modalités pédagogiques

Objectif	Inscrire l'action dans le cadre des orientations portées par le SDOF, «la gestion des heures d'enseignement au regard de la carte des formations supérieures» étant une des neuf politiques publiques qui figurent au programme du 4ème cycle d'évaluation décidé par le comité interministériel pour la modernisation de l'action publique (CIMAP) du 2 avril 2013. Action subordonnée au SDOF
Description de l'action	Le développement de pédagogies dites « actives » permettra de rendre l'étudiant davantage acteur de son propre processus d'apprentissage. Il s'agira pour cela de placer l'étudiant dans une situation de relative autonomie où l'accès à la connaissance est lui-même le fruit d'une démarche volontaire. L'interaction avec d'autres étudiants dans le cadre de travaux collectifs participera de cette évolution. Dans ce contexte pédagogique renouvelé, le rôle de l'enseignant sera de concevoir des environnements d'enseignement permettant aux étudiants de piloter leur apprentissage selon

	les modalités ci-dessus décrites. Il importera donc d'accompagner les enseignants de l'établissement pour appréhender au mieux ces nouvelles formes de transmission du savoir. Cet accompagnement vers le développement de pédagogies actives est déjà en marche dans l'établissement. Celui-ci sera renforcé afin d'accélérer les transformations pédagogiques au sein des formations. Le CIPE (Centre d'innovation pédagogique et d'évaluation), dans le cadre de ses missions, et en concertation avec les composantes, veillera à opérationnaliser cette montée en charge de la pédagogie active dans l'établissement. En lien avec la vice-présidence formation et la CFVU, il fondera ses actions sur différents dispositifs : formation des enseignants à la pédagogie, utilisation des outils numériques, financement de projets à partir du fonds d'intervention pédagogique, recours à des conseillers pédagogiques, accompagnement par des ingénieurs pédagogiques, valorisation de l'acte pédagogique, ... Par ailleurs, afin de prendre en compte les enseignements en pédagogie active dans les maquettes et les services des enseignants ainsi que dans les outils numériques de gestion de la formation, un groupe-projet sera piloté par la vice-présidence formation : vice-président délégué FI, vice-président CIPE, représentants d'élus enseignants et étudiants de la CFVU, représentants des directions de composante et de la DEVE. Ce groupe proposera une typologie des enseignements en pédagogie active ainsi que des solutions en termes de comptabilisation dans les services et dans les maquettes d'enseignement. Cette comptabilisation pourra, le cas échéant, prendre en compte différents paramètres tels que : l'effectif étudiant, le nombre d'ECTS affectés à l'enseignement, le niveau de sophistication de l'enseignement proposé ... Le groupe déterminera dans quels cas mobiliser des EQS en lieu et place d'heures « en présentiel » à l'intérieur des services enseignants. Le groupe réfléchira par ailleurs à la manière dont les enseignements en pédagogie active pourront être pris en compte dans les outils de gestion de la formation tels que ARES (gestion des services enseignants) et ADE (gestion des emplois du temps). Il s'interrogera enfin sur l'opportunité de généraliser ce type d'enseignement à la fois au plan pédagogique mais également au plan de la maîtrise des moyens. Des solutions innovantes pourront être proposées (telles que par exemple la mise en place de forfaits d'heures affectés à des équipes pédagogiques), lesquelles pourraient donner lieu à des expérimentations dans les composantes.
Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	SDOF (un groupe-projet sera piloté par la vice-présidence formation : vice-président délégué FI, vice-président CIPE, représentants d'élus enseignants et étudiants de la CFVU, représentants des directions de composante et de la DEVE)
Effets attendus (directs; indirects)	<u>Directs</u> : Augmentation des modules de formation fondés sur des pédagogies actives et/ou du nombre d'étudiants impactés. Définir des modalités de comptabilisation des enseignements en pédagogie active dans les maquettes de formation et dans les services enseignants. <u>Indirects</u> : Implication croissante des enseignants dans la mise en place de nouvelles pratiques de pédagogie active.
Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	2017 : Les préconisations du groupe-projet ont été produites à l'été 2017 ; après examen et validation de ces préconisations par l'établissement, celles-ci seront transmises aux composantes et aux équipes enseignantes qui les exploiteront dans le cadre de l'élaboration des futures maquettes de formation et dans la construction des services enseignants. Pour les actions de formation du CIPE, des financements de projets de pédagogie innovante par le FIP, etc., il s'agit d'actions à mener au fil de l'eau participant à une amélioration continue de la qualité des formations et des enseignements. 2018-2022 : Pour les actions de formation du CIPE, des financements de projets de pédagogie innovante par le FIP, etc., il s'agit d'actions à mener au fil de l'eau participant à une amélioration continue de la qualité des formations et des enseignements.

Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	Voir activités du CIPE dédiées à la formation des nouveaux enseignants et aux formations spécifiques à l'adaptation aux nouveaux publics étudiants et à l'approche par compétences + Montant du FIP pour les années 2018-2022
Modalités de suivi prévues (réalisation)	
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	<u>Indicateurs</u> : Nb de formations à destination des enseignants pour la préparation aux enseignements en pédagogie active + nb de réunions de mise en place des APC au sein des composantes. Amélioration des taux de présence et de réussite des étudiants dans le cadre des formations ayant développé la pédagogie active. Nb modules de formation fondés sur des pédagogies actives développés au sein de l'offre de formation AMU pour le contrat 2018-2022
Responsable du suivi	VP Formation
État d'avancement date : / /	(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement) Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

2.14 Action : Renforcer les interactions entre les acteurs dédiés au montage de projet et au soutien de la valorisation et de l'innovation (PVM, SATT)

Objectif	Les échanges conduits dans l'étape de réflexion sur les priorités RH (étape 2) mettent en évidence la nécessité de renforcer l'accompagnement des équipes de recherche sur l'ingénierie de projets afin d'améliorer l'appui dans les phases de montage des projets (notamment dans les étapes de budgétisation et de planification), mais également pour ce qui concerne la valorisation et la diffusion des recherches, l'aide à la diffusion et à la communication. In fine, au bénéfice des unités de recherche, il s'agit de : • Renforcer la capacité à répondre aux appels d'offres et appels à projets. • Sécuriser les prévisions budgétaires pour une bonne justification ultérieure des dépenses sur contrats de recherche. • Améliorer la visibilité de la recherche AMU
Description de l'action	Pour répondre à ce souhait exprimé par les unités de recherche, il paraît opportun de développer une action de formation impliquant les différents acteurs opérant en soutien aux équipes de recherche : les opérateurs ingénierie de projet, valorisation et transfert. Le contenu de la formation viserait à clarifier l'intervention des différents acteurs dans la vie d'un projet de recherche depuis la phase de réponse à l'appel à projets jusqu'à la phase éventuelle valorisation et de transfert. Le public de cette formation serait constitué de membres d'unités de recherche mais également de BIATSS relevant de la BAP F, communication scientifique, sachant que la communication scientifique est parfois un critère de sélection dans les différents appels à projet.
Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	DRH DRV
Effets attendus (directs; indirects)	<u>Directs</u> : amélioration du taux « Nb de projets retenus/Nb de soumissions dans le cadre d'appels à projets » <u>Indirects</u> : amélioration d'indicateurs (participation aux programmes européens, collaborations avec le monde socio-économique...)

Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	2018 : réflexion sur le cahier des charges détaillé de la formation Bilan de l'expérimentation
	2019 : mise en œuvre suivant une périodicité à définir
	2020 :
	2021 :
	2022 :
Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	Action prise en charge à moyens constants
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Bilan annuel
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	<u>Indicateurs</u> : Nombre d'unités de recherche dont au moins un de ses membres a assisté à la formation / Nombre total d'unités de recherche. Indicateurs qualité produits dans le cadre de l'évaluation à chaud des formations. Amélioration du taux « Nb de projets retenus/Nb de soumissions dans le cadre d'appels à projets »
Responsable du suivi	DRV
État d'avancement date : / /	<i>(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement)</i>
	Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

Thématique « Mobilité »

2.15 Action : Valoriser la mobilité fonctionnelle dans la carrière des agents, notamment en mettant en place des dispositifs incitatifs

Objectif	Positionner la mobilité comme un moteur de la politique RH de l'Etablissement (collectif) et comme un moteur de l'évolution professionnelle (individuel).
Description de l'action	Action conduite à la suite des travaux sur la charte de la mobilité interne et notamment sur le projet « Apporter un service supplémentaire à l'usager en créant des plateformes mutualisées » Un agent ayant effectué une mobilité fonctionnelle disposera d'un accompagnement personnalisé par la DRH-campus dans le cadre de son évolution de carrière. Il bénéficiera : - De formations adaptées et ciblées afin de se professionnaliser rapidement et efficacement sur son nouveau métier, - D'une reconnaissance du développement de ses compétences à travers la prise en compte d'une mobilité fonctionnelle réussie comme un élément positif dans le cadre des dossiers d'avancement (tableaux d'avancement ou liste d'aptitude) A titre d'exemple, les métiers identifiés comme sensibles ou stratégiques pour l'établissement (comme ceux des plateformes mutualisées) bénéficieront d'une politique volontariste d'ouverture aux concours ITRF. Ainsi les opportunités d'évolutions seront importantes pour les agents choisissant de rejoindre par le biais d'une mobilité fonctionnelle les services ciblés. Cette action sera traitée dans le cadre d'un GT paritaire.
Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	Pilote : Gouvernance Acteurs impliqués : responsables de structures, DRH (Pôle GPEEC, Pôle Pilotage)
Effets attendus (directs; indirects)	<u>Directs</u> : augmentation du nombre de mobilité interne, augmentation du nombre d'opportunités de carrière aux agents, développement de l'expérience professionnelle et augmentation de la motivation et du bien-être au travail. <u>Indirects</u> : augmentation de la qualité des dossiers de promotion, baisse du turn-over
Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	2018 : Détermination des dispositifs incitatifs dans le cadre du groupe de travail paritaire mobilité
	2019 : Mise en œuvre des dispositifs incitatifs
	2020 :
	2021 :
	2022 :
Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	Action réalisée à moyen constant
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Le bilan social contiendra chaque année des données quantitatives et qualitatives permettant de suivre la mobilité fonctionnelle des agents.

Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	<u>Indicateurs</u> : nombre de postes offerts à la mobilité interne, nombre de poste pourvus par la mobilité interne, taux de poste pourvus par la mobilité interne, taux de poste pourvus par les recrutements externes, nombre de fonctionnaires et de contractuels ayant effectués une mobilité interne. Taux de couverture par la mobilité interne des postes vacants des plateformes mutualisées, évolution du plan de formation de l'établissement grâce à l'accompagnement individualisé, nombres de promotion ou de réussite concours pour les agents ayant effectué une mobilité interne dans les 3 ans
Responsable du suivi	DRH-Pôle GPEEC
État d'avancement date : / /	<i>(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement)</i> Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

2.16 Action : Favoriser la mobilité dans le cadre de la gestion des emplois pour agir sur les emplois en tension (métiers d'avenir) et l'adéquation corps – grade – statut. ou les mobilités d'urgence.

Objectif	Développer une gestion fluide des supports de poste (supports budgétaire) au sein de l'établissement afin d'alimenter les évolutions des métiers, les évolutions des agents et de pourvoir les métiers en lien avec la stratégie de l'établissement. Action en lien avec l'action « Faciliter l'accès à la mobilité interne en revisitant les éléments de la charte ».
Description de l'action	Identification et modifications des mécanismes actuels de gestion des supports budgétaires générant des freins dans la mise en œuvre de la politique RH de l'établissement notamment en matière de mobilité des personnels (supports titulaires / non titulaires, etc.)
Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	Pilote : Gouvernance Acteurs : DRH (Pôle GPEEC et Pôle pilotage)
Effets attendus (directs; indirects)	<u>Directs</u> : offrir des évolutions de carrières aux agents dont les métiers sont stratégiques ou en forte évolution, pouvoir gérer des mobilités d'urgence dans des délais réduits. <u>Indirects</u> : augmentation de la motivation grâce à des perspectives de carrières plus lisibles, réduction du turn-over, de l'absentéisme, meilleure adéquation des effectifs de l'établissement avec ses besoins.
Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	2018 : Groupe de travail paritaire.
Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	Action prise en charge à moyens constants
Modalités de suivi prévues (réalisation)	La campagne d'emplois contiendra chaque année des données quantitatives et qualitatives permettant de suivre la mobilité.
	<u>Indicateurs</u> : Taux de postes pourvus par la mobilité interne, par corps, grade et statut.

Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	
Responsable du suivi	DRH – Pôle Pilotage
État d'avancement date : / /	(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement) Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

2.17 Action : Faciliter l'accès à la mobilité interne en revisitant les éléments de la charte.

Objectif	Développer la mobilité au sein de l'Etablissement tout en assurant la continuité des services. Faire évoluer les conditions de la mobilité interne pour en faire un véritable outil de la politique RH de l'établissement en ouvrant aux personnels des opportunités plus larges et faciliter leur parcours professionnel au sein de l'établissement. Les conditions actuelles d'éligibilité à la mobilité interne : • Justifier d'au moins deux ans d'ancienneté dans le poste • Etre de catégorie et corps équivalents au poste à pourvoir • Avoir un statut en corrélation avec le support du poste à pourvoir • Ne pas être rémunéré sur contrats ou conventions de recherche • Action en lien avec l'action « favoriser la mobilité dans le cadre de la gestion des emplois pour agir sur les emplois en tension (métiers d'avenir), l'adéquation corps-grade-statut ou les mobilités d'urgence (articulation de la gestion d'une partie des postes entre central et structures, articulation entre l'annualité de la campagne d'emploi et de la gestion au fil de l'eau des mobilités »
Description de l'action	Réunion d'un groupe de travail paritaire (OS/administration) afin de modifier les conditions d'éligibilité à la mobilité interne et de développer de nouvelles activités/actions afin de développer la mobilité interne. <u>1^{er} temps : identifications des freins actuels</u> (support budgétaire, ancienneté, catégorie et corps équivalent, avis du supérieur hiérarchique, impossibilité de suivre des formations en T3 afin d'accéder au un autre poste d'une autre famille professionnelle de métiers, etc.) <u>2^e temps : exemples possibles de modifications</u>—(suppression de la distinction ANT/TIT, suppression de l'avis du supérieur hiérarchique après 3 ans passés sur le poste, possibilité de se déclarer intéressé par une mobilité sans attendre qu'un poste soit offert à la mobilité, possibilité de candidater sur des postes corps+1 et corps-1, modification du contrat ou du régime indemnitaire pour « coller » au nouveau poste, valorisation des mobilités fonctionnelles dans les choix de carrière, valorisation des mobilités en plateformes, etc.). <u>3^e temps : propositions d'actions nouvelles</u> (création d'un site internet dédié de type share point avec notamment des abonnements ciblés aux annonces, création de questionnaire de satisfaction sur le processus du côté candidat et opérationnel, ouvrir des quotas de places dans les formations pour du T3, permettre aux agents d'effectuer un stage de prise de connaissance dans des services avant de postuler, réaliser des formations à l'entretien de mobilité, réaliser obligatoirement un

	débriefing à l'issue d'un entretien infructueux, réaliser des points de suivi après chaque mobilité quel que soit le statut de l'agent, etc.). Une fois les propositions réalisées par le GT, elles seront soumises à la gouvernance puis présentées devant les instances de l'établissement (CT/CA).
Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	Pilote : DRH-Pôle GPEEC Acteurs : Pôle DRH-campus, représentants des composantes (RAD) et des services centraux et communs (directeurs), représentants des syndicats siégeant en CT.
Effets attendus (directs; indirects)	<u>Directs</u> : augmentation du nombre de mobilités internes, diminution du nombre de recrutements externes, réduction des risques d'isolement professionnel <u>Indirects</u> : développement des compétences des agents au travers d'un parcours professionnel plus riche, meilleure identification des parcours professionnels, meilleure employabilité des nouveaux agents sur un poste (si issu d'une mobilité interne au lieu d'un recrutement externe)
Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	2018 : 1^{er} trimestre réunions du GT 2^e trimestre : passage en instance et mise en œuvre opérationnelle.
Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	Action prise en charge à moyens constants (un achat ou un développement par la DOSI d'une plateforme dédiée peut être envisagé).
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Le bilan social contiendra chaque année des données quantitatives et qualitatives permettant de suivre l'activité de la mobilité interne.
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	<u>Indicateurs</u>: nombre de postes offerts à la mobilité interne, nombre de poste pourvus par la mobilité interne, taux de poste pourvus par la mobilité interne, taux de poste pourvus par les recrutements externes, nombre de fonctionnaires et de contractuels ayant effectués une mobilité interne. Nombre d'agents encore sur leur nouveau poste à la suite d'une mobilité interne à 12 mois et à 24 mois. Nombre d'agents ayant suivi une formation par anticipation et ayant réussi une MI.
Responsable du suivi	DRH – Pôle GPEEC
État d'avancement date : / /	(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement) Non fait / Prévu / En cours / Réalisé /Évalué

Thématique « Management »

2.18 Action : Accompagner les prises de responsabilités collectives

Objectif	Proposer à l'ensemble des managers (Biatss et Enseignants-chercheurs) un accompagnement spécifique et professionnalisant dans le cadre d'une prise de fonction impliquant un management d'équipe.
Description de l'action	Ces actions sont portées par le plan d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail (QVT) : - Mise en place d'actions de formations : - o Connaissance de l'environnement pour l'encadrement supérieur et la prévention des risques professionnels - o Kit de connaissance de l'environnement pour l'ensemble des managers - o Ateliers de pratiques managériales - o Prévention des RPS - o Rédaction des dossiers d'avancement et des EPI - Proposition d'une offre de coaching
Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	DRH Avec implication de la DHSE sur certaines actions de formation.
Effets attendus (directs; indirects)	<u>Directs</u> : Amélioration de l'intégration des managers, renforcement du système de prévention, appropriation concrète de l'environnement professionnel et du rôle de chacun dans la structure, amélioration de la connaissance et la prise en compte des RPS, vaincre les situations d'isolement des managers, <u>Indirects</u> : Amélioration de la QVT. Régulation du travail
Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	2018 : Lancement des premières actions de formation, lancement de l'appel d'offre pour le coaching.
	2019 : Poursuite de la déclinaison des actions de formation et lancement de l'offre de coaching
	2020 :
	2021 :
	2022 :
Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité Modalités de suivi prévues (réalisation)	Les actions de formations peuvent être absorbées par le budget formation grâce à l'augmentation de celui-ci. Le coaching est une prestation coûteuse. Les montants seront fonction du nombre d'agents coachés, la durée du coaching et du cahier des charges retenu par l'établissement. A titre d'exemple, 1 heure de coaching individuel se situe entre 150 et 500€ (en moyenne 10h nécessaires) et 1 heure de coaching collectif entre 300 et 500€ (pour une dizaine de personnes, en moyenne 4 jours nécessaires).
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Suivi de l'exécution du plan de formation

Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs, etc) Responsable du suivi	<u>Indicateurs</u> : Nombres d'actions, d'heures de formations, nombre de stagiaires. Nombre de jours moyens de formation suivis / managers. Nombre de managers ayant suivi au moins une action de formation / nombre de total de nouveaux managers.
Responsable du suivi	DRH – Pôle GPEEC
État d'avancement date : / /	Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué (cette partie de la fiche sera actualisée annuellement)

2.19 Action : Accompagner les encadrants

Objectif	Proposer à l'ensemble des encadrants (Biatss et Enseignants-chercheurs) un accompagnement spécifique et professionnalisant dans le cadre d'une prise de fonction impliquant un management d'équipe. Développer les aptitudes relationnelles et les compétences professionnelles en management fonctionnel et/ou hiérarchique des managers en prise de fonction ou déjà en poste et permettre in fine, l'exercice d'un management responsable.
Description des actions	1/ Mise en place d'un parcours de formation et d'un suivi des managers (3 à 5 j) - Définition du parcours à suivre (pour l'ensemble des populations enseignantes et BIATSS): différents modules de techniques managériales à définir suivant le profil de l'agent, son expérience professionnelle, le niveau hiérarchique occupé... Pour les personnels BIATSS : - Entretiens spécifiques d'accompagnement à la prise de responsabilité managériale à programmer à échéance 3 mois, 6 mois et 1 an par le N+1. - Entretiens spécifiques d'accompagnement à la prise de responsabilité par la drh campus à programmer à échéance 6 mois et 1 an. - Suivi des formations réalisées / non-réalisées par les managers et reprogrammation le cas échéant. 2/ Mise en place de rencontres professionnelles entre pairs - Echanges sur les pratiques professionnelles en lien avec le management et la gestion des équipes (fréquence 2 à 3 fois par an). - Ateliers sur des thématiques spécifiques et espace de discussion managérial. 3/ Mise en place d'une offre de coaching pour des managers identifiés - A destination des primo-accédants sur des fonctions identifiées comme stratégiques (cadres dirigeants ou supérieurs) - Dans des situations stratégiques particulières (accompagnement au changement, aide à la construction d'une vision stratégique, aide au pilotage de réorganisation de service, constitution d'une nouvelle équipe, nécessité de travailler sur le sens...). - A destination de tout type de manager en situation signalée (sujet d'ordre managérial, relationnel, changement majeur, sortie d'épreuve...).

	4/ Mise en place par la DRH d'une offre de conseil en organisation et d'accompagnement en conduite du changement. - Sur demande de la structure ou de la gouvernance, intervention d'un consultant GPEC de la DRH pour réalisation d'un diagnostic de l'organisation et proposition de mesures de nature à optimiser le fonctionnement de l'organisation (nouveaux schémas organisationnels adaptés, méthode de conduite du changement, prise en compte des évolutions métier...). - Cet outil doit permettre de mieux anticiper les changements, de maintenir et de développer les compétences clés nécessaires à l'organisation, d'optimiser l'usage de la formation ou encore de développer les parcours professionnels des agents. L'ensemble des mesures proposées s'inscrivent dans la sensibilisation d'une organisation du travail performante et soucieuse du bien-être des personnels de l'établissement.
Pilote de l'action et acteurs impliqués	DRH
Effets attendus	• <u>Directs</u> : managers opérationnels rapidement, application d'une méthodologie managériale en phase avec les attendus AMU (management responsable et soucieux de la qualité de vie au travail), légitimité accrue de l'exercice managérial au quotidien, diminution des conflits. • <u>Indirects</u> : attrait renforcé pour la fonction managériale, plus grande efficacité de l'ensemble des équipes managées, amélioration de la QVT au bénéfice de l'ensemble, managers et agents.
Calendrier correspondant	2018 : actions 1 et 2 2019 : actions 3 et 4
Moyens à mobiliser et analyse de la soutenabilité	Action prise en charge à moyens constants
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Point mensuel dans le cadre du pilotage global du SDRH
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs, ...)	• <u>Indicateurs</u> : nombre de rencontres entre pairs, nombre d'entretiens par les N+1 et par les drh campus, nombre de mission de conseil en organisation réalisées. Mise en place d'une enquête qualitative pour les managers (suite à rencontre entre pairs), debriefing en drh campus et avec les N+2, augmentation du taux de réalisation des EPI. Evolution du taux de turn-over, du taux de candidature à des fonctions de management, évolution du nombre de situations conflictuelles interpersonnelles.
Responsable du suivi	Direction des ressources humaines
État d'avancement date : / /	(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement) Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

3 AMBITION 3 : FORMER ET DEVELOPPER

3.1 Action : mobiliser en priorité les moyens sur la formation

Objectif	Mobiliser en priorité les moyens sur la formation pour répondre aux impératifs de transformation des métiers et ouvrir des parcours professionnels aux agents. Cet objectif permettra au développement des compétences de devenir un outil majeur de la politique RH de l'établissement. Il sera fortement corrélé aux orientations stratégiques, aux travaux de l'observatoire des métiers et à ceux des réseaux métiers. Il sera appuyé par les experts métiers et les correspondants formation (y compris ceux des unités de recherche). Pour y répondre, il s'agit de positionner la formation comme une modalité possible au développement des compétences et non la seule.
Description de l'action	Il s'agit avant tout de définir un plan d'action sur 4 ans avec pour une cible de : - Refondre le plan de développement des compétences en ayant une entrée métier et compétences contre l'entrée actuelle « domaines » et « actions » de formation. Ce travail doit être adossé et cohérent à la cartographie des métiers de l'établissement issue des travaux des réseaux métiers et de l'observatoire des métiers. - Sur cette base, améliorer le recueil des besoins auprès des structures en revoyant le contenu et la forme. Inclure dans ce recueil les apports des réseaux métiers. Effectuer un travail de détection et de mise en œuvre partagée avec les EPST. - Développer qualitativement l'offre : 1) Mettre en place, communiquer et valoriser autour des modalités possibles en termes de développement des compétences : formation, ateliers de type « formation-action », apprentissage en situation de travail, colloques / séminaires, etc. 2) Adosser à ces différentes modalités, une offre nouvelle en terme de pédagogie venant compléter le mode présentiel : classe virtuelle, pédagogie inversée, blended learning, e-learning, Mooc, etc. L'association d'une modalité à une ou plusieurs pédagogies doit être analysée sous l'angle métier mais aussi sous l'angle attente de la structure / des stagiaires. 3) Intégrer des actions destinées aux agents qui envisagent une évolution professionnelle afin de développer la mobilité interne et les parcours professionnels. En lien avec l'analyse des mouvements internes constatés. (Ex : devenir manager) 4) Améliorer la communication et l'appropriation des dispositifs d'accompagnement des parcours professionnels (bilan de compétence, VAE, congé de formation professionnelle) - Développer quantitativement les actions déployées en augmentant le nombre de sessions pour celles qui génèrent une liste d'attente ou qui ne sont pas couvertes par une offre.
Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	DRH – Pôle GPEEC DRH – Pôle DRH Campus Experts métiers Structures
Effets attendus (directs; indirects)	<u>Directs</u> : Pour les agents : une meilleure intégration (parcours à prévoir), un meilleur accompagnement des besoins professionnels (adaptation au poste et aux évolutions des métiers), une meilleure réponse aux choix de changement. Pour les structures : une meilleure atteinte de leurs objectifs et une meilleure réponse aux besoins émergents. <u>Indirects</u> : Pour l'établissement : professionnalisation des agents de l'établissements, anticipation des évolutions des métiers et augmentation de l'efficacité.

Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	2018 Définition du plan d'action – Impulsion du développement quantitatif et qualitatif de l'offre
	2019 Refonte du plan de développement des compétences avec une entrée métier et compétence - Refonte du recueil des besoins - Poursuite du développement quantitatif et qualitatif de l'offre
	2020 Poursuite du développement quantitatif et qualitatif de l'offre
	2021 Poursuite du développement quantitatif et qualitatif de l'offre
	2022
Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	Augmentation progressive du budget dédié à la formation. Actuellement de 450 000€, il s'agirait d'avoir un plan d'augmentation de près de 70% sur 4 ans corrélé aux modalités d'évaluation : 2018 : +11%, soit 500 000 € 2019 : +15%, soit 575 000 € 2020 : +15%, soit 660 000 € 2021 : +15%, soit 760 000 €
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Présentation aux instances une fois par an (CT de novembre) Bilan annuel sur le réalisé en janvier.
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	Indicateurs : taux d'augmentation du nombre d'actions déployées. Nombre d'actions de développement des compétences par métier selon la modalité (formation, ateliers, etc.) par métier. Nombre d'actions de développement des compétences par métier selon la pédagogie. Taux d'accès à la formation des Biatss par métier. Taux de satisfaction des stagiaires par métier, par type de modalité, de pédagogie. Augmentation du nombre de jour moyen par stagiaire pour atteindre 2 jours en 2021 (actuellement de 1 jour pour une moyenne nationale à 3), diminution progressive des actions d'adaptation au poste de travail (T1) au profit des actions d'adaptation à l'évolution prévisible du métier (T2) et de développement ou acquisition de nouvelles qualifications (T3).
Responsable du suivi	DRH – Pôle GPEEC
État d'avancement date : / /	<i>(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement)</i>
	Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

3.2 Action : mettre en place des correspondants formation dans chaque structure

Objectif	Accroître l'impact formation auprès de toutes les populations de l'établissement en mettant en place au sein de chaque structure un correspondant formation. Il s'agit d'avoir un relai en proximité ainsi qu'un point d'entrée unique pour la DRH, un véritable réseau à animer et coordonner. Ce réseau pourra être un appui à l'animation des réseaux métiers et contribuer à l'identification d'experts métiers. Un travail collaboratif devra être mis en œuvre avec les correspondants de laboratoires afin d'avoir un impact plus marqué pour cette population peu touchée par l'action de l'établissement. Il s'agira de ne pas être redondants avec les correspondants des EPST mais d'engager un travail commun et complémentaire.
Description de l'action	- Identifier des correspondants au sein de chaque structure (directions centrales, services communs, composantes, laboratoires). - Des actions de communication régulières auprès de ce réseau : - Informer sur la politique RH de l'établissement, sur les dispositifs de formation et plus généralement sur toutes les informations relatives à la formation. Il s'agit d'apporter une information de 1^{er} niveau, le conseil aux agents et aux managers est réalisé par les DRH Campus. - Informer sur les avancées des réseaux métiers, de l'observatoire des métiers et des différentes études GPEEC.

	- Des actions à conduire par les correspondants pour développer l'impact formation : - Construire un plan de formation propre à chaque entité : recenser les besoins individuels et collectifs, participer à la hiérarchisation des actions selon les priorités et objectifs des structures pour aboutir au plan de formation de la structure. - Suivre le déroulement du plan pour l'actualiser et/ou le réajuster si besoin. - Participer à l'évaluation du niveau de compétences atteint après la formation
Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	DRH Pôle GPEEC DRH Campus Ensemble des structures de l'établissement
Effets attendus (directs; indirects)	- Directs : amélioration de l'impact formation auprès de toutes les populations, développement des actions de formation en lien direct avec les axes de développement de la structure, caractère opérationnel de la formation. - Indirects : Travail collaboratif et transversal entre différents acteurs sur l'aspect plus large de l'évolution des métiers. Développement des experts métiers et des formateurs internes.
Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	2018 : Définition du rôle de correspondant formation, communication et identification auprès des structures. Définition des interactions avec les réseaux des EPST existants. 2019 : Plan d'action sur l'animation de ce réseau (information et accompagnement dans l'appréhension de leurs missions ; mise en œuvre de leurs premières actions pour le recueil des besoins 2019) 2020 : Bilan de la première année, ajustements et poursuite du dispositif
Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	Action prise en charge à moyens constants
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Bilan annuel sur les actions engagées et celles à venir.
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	<u>Indicateurs</u> : nombre de correspondants formation mis en place. Nombre de correspondants formation actifs. Évaluation de la qualité des actions. Evaluation du niveau de compétence après formation. Nombre de plan de formation de structure formalisés. Evolution du nombre d'heures de formations et du taux d'accès par structure.
Responsable du suivi	DRH Pôle GPEEC
État d'avancement date : / /	<i>(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement)</i> Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

3.3 Action : Développer les compétences pour accompagner l'hétérogénéité des publics et l'évolution du métier d'enseignant

Objectif	L'action vise à répondre au diagnostic suivant « Les comportements d'apprentissage des étudiants ont beaucoup évolué ces dernières années, notamment sous l'effet de la révolution numérique. L'accès à l'internet a profondément modifié les canaux d'accès à la connaissance. Le ressenti des enseignants est que les étudiants sont plus exigeants mais aussi plus passifs. Les entreprises ont quant à elles des attentes grandissantes concernant les profils des diplômés qu'elles recrutent et la lisibilité de leurs compétences. Les formations de l'établissement devront davantage intégrer ces différents éléments dans leur projet pédagogique en cernant plus précisément le périmètre des connaissances et compétences acquises par l'étudiant durant son cursus » En conséquence, ces évolutions imposent que notre Etablissement repense en profondeur ses modèles pédagogiques dans 2 directions : • Accompagner les enseignants vers une pédagogie qui rend l'étudiant davantage acteur de sa formation. • Former les enseignants d'AMU à la délivrance d'enseignements en langue anglaise
Description de l'action	Pour les pédagogies actives : celles-ci font référence à un ensemble de méthodes (APP, pédagogie inversée, mises en situation, études de cas, apprentissages par l'enquête, jeux de rôle, simulations, ...) qui devront donc être davantage développées. Le CIPE (Centre d'innovation pédagogique et d'évaluation), dans le cadre de ses missions, et en concertation avec les composantes, veillera à opérationnaliser cette montée en charge de la pédagogie active dans l'établissement. En lien avec la vice-présidence formation et la CFVU, il fondera ses actions sur différents dispositifs : formation des enseignants à la pédagogie, utilisation des outils numériques, financement de projets à partir du fonds d'intervention pédagogique, recours à des conseillers pédagogiques, accompagnement par des ingénieurs pédagogiques, valorisation de l'acte pédagogique, ... En outre, on explorera la possibilité de décharger les nouveaux enseignants recrutés d'une partie de leurs obligations d'enseignement pour leur permettre de se former aux méthodes de pédagogie active. Pour l'enseignement en langue anglaise : un groupe-projet sera constitué réunissant des représentants des services de soutien aux enseignements de langues pour non spécialistes (la MIRREL, le LANSAD), des services de soutien à l'innovation pédagogique et de la formation des personnels enseignants (CIPE, DEVE, DRH) et des représentants des composantes. Il aura pour mission de définir les objectifs de l'accompagnement des équipes enseignantes, les moyens à mettre en œuvre, et les différentes actions à mettre en place pour les atteindre. Certaines actions de formation et d'accompagnement pourront être mutualisées entre plusieurs équipes de formation ; d'autres viseront un suivi plus individualisé des équipes.
Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	SDOF Pilotes : Coordonnateurs des actions # 512 et #422 du SDOF (en cours de désignation). Co-producteurs : Services soutien aux Enseignants : CIPE, MIRREL, LANSAD, DEVE et DRH
Effets attendus (directs; indirects)	Pédagogie active avec implication croissante des enseignants dans la mise en place de nouvelles pratiques de pédagogie active et augmentation des modules de formation fondés sur des pédagogies actives. Développement de l'enseignement en langue anglaise : Accompagnement individualisé des équipes pédagogiques et mise en place de sessions de séminaires de formation à l'attention des enseignants des disciplines autres que les langues

Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	<u>Pédagogie active</u> : Il s'agit d'actions à mener au fil de l'eau participant à une amélioration continue de la qualité des formations et des enseignements. <u>Développement de l'enseignement en langue anglaise</u> : Mise en place au démarrage de la nouvelle accréditation puis en accompagnement tout au long des contrats quinquennaux à venir.
Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	Action prise en charge à moyens constants
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Comité de suivi de l'expérimentation « approche par compétences » mis en place depuis mars 2016 et amené à suivre la démarche jusqu'à la création des formations faisant appel à l'APC. Réunion mensuelle mobilisant un public de 30 personnes.
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	Après mise en place de l'APC, enquête qualitative auprès des usagers (enseignants et apprenants) administrée après une année de fonctionnement.
Responsable du suivi	Pilote des actions #422 et #511
État d'avancement date : / /	
	<i>(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement)</i>
Effets attendus (directs; indirects)	Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

3.4 Action : Favoriser la formation continue des enseignants chercheurs en priorité dans le domaine de l'engagement et de l'innovation pédagogique (décharge sur projet pédagogique)

Objectif	Action en lien avec l'action 3.2.1. Accompagner la mise en œuvre des formations faisant appel à l'Approche par compétences.
Description de l'action	Cette action est dépendante de la mise en œuvre des pédagogies actives en enseignement dans la mesure où l'approche par compétences est portée dans le cadre d'une expérimentation. La phase de généralisation s'accompagne de la mobilisation des actions de formation.
Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	
Effets attendus	<u>Directs</u> : <u>Indirects</u> :

(directs; indirects)	
Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	2018 :
	2019 :
	2020 :
	2021 :
	2022 :
Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	
Modalités de suivi prévues (réalisation)	
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	• <u>Indicateurs :</u>
Responsable du suivi	CIPE
État d'avancement date : / /	<i>(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement)</i>
	Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

3.5 Action : Assurer l'évolution des métiers vers des fonctions de conseil et expertise en développant les compétences des fonctions support et soutien

Objectifs	Face au développement de la dématérialisation (inscriptions, processus administratifs, etc.), il s'agit d'accompagner la montée en compétences des métiers du soutien et du support vers des fonctions de conseil et d'expertise. Cela permettra de développer des activités à plus grande valeur ajoutée, en lien avec le pilotage et le contrôle. Action en lien avec l'observatoire des métiers et les réseaux métiers notamment.
Description des actions	- Sur la base des éléments recueillis lors de l'état des lieux, il s'agit de cibler dans un premier temps les métiers et structures identifiés comme directement impactés par la dématérialisation des processus (ou un changement d'outil) : les métiers de la scolarité, de la gestion des ressources humaines et de la gestion financière en campus. - Echanges entre la DRH (notamment l'observatoire des métiers) et les structures concernées pour les accompagner dans l'identification des impacts à venir sur les métiers et leur organisation (identification des activités qui tendent à disparaître et celles qui doivent être développées) (Lien avec l'offre de service de la DRH en conseil en organisation). - Identification des compétences à développer, tant sur l'aspect maîtrise des outils dématérialisés et contrôle des données, que sur l'aspect conseil et expertise. - Analyse des écarts, définition de plans d'action et mise en œuvre.

	- La création d'une offre de développement des compétences en adéquation avec les besoins identifiés (en lien avec les réseaux métiers) sera une des modalités à inclure dans les plans d'action.
Pilote de l'action et acteurs impliqués	Structures concernées DRH – Pôle GPEEC
Effets attendus	<u>Directs</u> : Perspectives pour les agents en termes de parcours professionnels. Développement des compétences des agents sur un niveau de technicité plus élevé. Maîtrise des nouveaux outils, amélioration de l'exhaustivité et de la fiabilité des données, <u>Indirects</u> : de plus grandes perspectives de parcours professionnels pour les agents concernés. Des activités davantage tournées vers le soutien à la formation et la recherche ainsi que vers l'aide au pilotage des structures et de l'établissement.
Calendrier correspondant	2019 : identification des évolutions des métiers et de l'organisation. Définition du plan d'action en termes de développement des compétences.
	2020 : Mise en œuvre des actions de développement des compétences.
Moyens à mobiliser et analyse de la soutenabilité	ETP DRH Pôle GPEEC Lien avec la hausse du budget dédié à la formation
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Bilan annuel
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs, ...)	<u>Indicateurs</u> : nombre d'agents impactés au regard du nombre d'actions de développement des compétences déployées, nombre d'heures de formation, nombre de structures impactées, nouvelles activités déployées, développement des mobilités internes.
Responsable du suivi	DRH Pôle GPEEC
État d'avancement date : / /	(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement)
	Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué

3.6 Action : Adapter la formation aux besoins des agents et de l'établissement (programmation pluriannuelle notamment)

Objectifs	L'adaptation et l'évolution des compétences constituent un enjeu clé et structurant dans l'ambition portée par Aix Marseille Université sur les secteurs de la formation et de la recherche. La politique de formation des personnels doit permettre d'accompagner les choix de l'établissement et de proposer des parcours adaptés, innovants et évolutifs. Il convient par conséquent de positionner l'offre de formation comme levier prioritaire de développement des parcours professionnels et d'adapter, en continue, les dispositifs proposés aux collectifs humains.
------------------	---

Description des actions	- Lancer une réflexion sur les modalités de recensement des besoins de formation (recensement annuel sur remontée des structures, demandes spécifiques, EPI...). - S'appuyer sur la nouvelle version de Sygefor (logiciel de formation RH), intégrant une composante « pilotage » pour établir un état des lieux précis des formations suivies et/ou demandées. Dans un second temps, l'action consistera à redéployer les moyens alloués à la formation au profit des formations jugées prioritaires pour l'établissement. - Responsabiliser les encadrants dans leur rôle de suivi des évolutions métier et d'accompagnement du développement des compétences des agents sous leur responsabilité (gestion de l'EPI, anticipation de l'impact d'un départ clé, vision prospective de l'activité professionnelle...). - Procéder à une revue de comparaison (de type benchmark) des dispositifs de formation proposés par les établissements de l'enseignement supérieur, les EPST et d'autres structures publiques adéquates (exemple des collectivités locales pour les formations Patrimoine). - S'appuyer sur des partenariats institutionnels (de type contrat de site) pour élargir l'offre de formation proposée aux agents. - Favoriser le développement d'une culture de formation interne par définition plus adaptée aux besoins professionnels quotidiens. - In fine, présenter un plan de formation pluriannuel ajustable annuellement.
Pilote de l'action et acteurs impliqués	DRH pôle GPEEC, pôle pilotage et DRH campus. Acteurs impliqués : DGS, DRH, Doyens, Directeurs de laboratoires et Directeurs de services centraux. Ensemble des managers AMU.
Effets attendus	• <u>Directs</u> : Montée en compétences plus efficace car adaptée. Contribution renforcée des agents dans les objectifs globaux d'AMU. Renforcement de l'autonomie, du sens au travail et donc de QVT. • <u>Indirects</u> : baisse du turn-over vers l'extérieur, impact positif sur la mobilité interne, cercle vertueux car les formations adaptées et innovantes favorisent les bonnes pratiques et l'innovation.
Calendrier correspondant	2018 : à réaliser sur 2018 2019 : 2020 :
Moyens à mobiliser et analyse de la soutenabilité	Action prise en charge à moyens constants
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Point mensuel dans le cadre du pilotage global du SDRH
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs, ...)	• <u>Indicateurs</u> : bilan des formations, évolution du taux de consommation budgétaire, du nombre d'agents formés, EPI, atteinte de certains objectifs pour lesquels la formation constituait un pré-requis...
Responsable du suivi	Direction des ressources humaines – Pôle GPEEC
	<i>(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement)</i>

État d'avancement date : / /	Non fait / Prévu / En cours / Réalisé / Évalué
---------------------------------	--

3.7 Action : Former en prévision d'un poste futur

Objectif	L'objectif est d'élargir les possibilités en matière de formation afin de préparer au mieux les agents à prendre des postes sur des emplois présentant des enjeux forts en matière de gestion prévisionnelle. Cette action est en lien avec la mise en place d'un observatoire des métiers et la mobilisation des moyens sur la formation.
Description de l'action	- Identifier les emplois soumis à des enjeux forts en matière de gestion prévisionnelle : Ces enjeux peuvent être liés à : - o Des perspectives importantes de départ en retraite - o Une évolution des compétences du fait de l'élargissement des missions - o Des emplois émergents - o Une mobilité importante - o Une mobilisation de compétences clés dont la durée d'acquisition est élevée. - Identifier les populations détenant les conditions d'accessibilité à ces dispositifs de formation : - o Les agents étant dans une problématique de maintien dans l'emploi (éviter un risque d'inaptitude) - o Les agents étant identifiés comme évolutif lors des revues de personnels (gestion des potentiels) - o Le vivier d'experts métier. - Développer une offre de développement des compétences pour préparer ces populations à évoluer vers ces emplois : - o Une mise en place de stages, d'apprentissage ou de tuilage afin de pérenniser les compétences. - o Le développement au sein de l'établissement d'une offre de formation de typologie 3 : l'acquisition de nouvelles compétences dans une perspective de parcours professionnels. (Ex : Devenir manager) - o L'accès facilité à des dispositifs d'accompagnement des parcours tels que le bilan de compétences, la VAE ou à des actions de coaching. - o L'accès facilité à des formations qualifiantes de haut niveau de type MBA.
Pilote de l'action et autres acteurs impliqués	DRH
Effets attendus (directs; indirects)	<u>Directs</u> : Diminution des recrutements externes au profit de la mobilité, diminution des risques d'inaptitude, maintien dans l'emploi, pérennisation des compétences clés. <u>Indirects</u> : Dynamisme des parcours professionnels, valorisation des agents, amélioration de la QVT.
Phasage des opérations de mise en œuvre et calendrier correspondant	2018 :
	2019 : Analyse croisée de l'identification des emplois soumis à des enjeux de gestion prévisionnelle et des populations détenant les conditions d'accessibilité à ces dispositifs de formation. Définition de plans d'actions en matière de développement des compétences
	2020 : Mise en œuvre de ces plans d'actions.
	2021 :

	2022 :
Moyens à mobiliser (€ et ETP) et analyse de la soutenabilité	Action prise en charge à moyens constants
Modalités de suivi prévues (réalisation)	Point mensuel dans le cadre du pilotage global du SDRH
Modalités d'évaluation prévues (indicateurs, mesure atteinte des objectifs,...)	Indicateurs : Taux de postes pourvus en mobilité internes, en recrutements externes. Taux d'inaptitudes. Nombre de formations de typologie 3, de bilans de compétences, de VAE. Evolution du taux d'accès à la formation et du nombre de jours moyens par stagiaire.
Responsable du suivi	DRH Pôle GPEEC
État d'avancement date : / /	<i>(cette partie de la fiche sera actualisée annuellement)</i>
	Non fait / Prévu / En cours / Réalisé /Évalué