

20^e Conférence – 27 juin 2023

Relier
OSONS LA QUALITE ENSEMBLE



Les transformations de l'ESR : parlons-en !

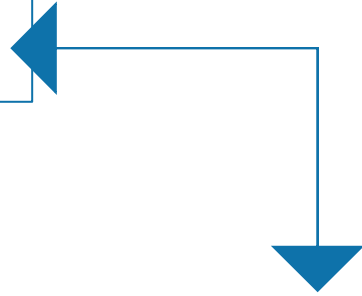
Transformation des métiers au sein des établissements de l'ESR

Elisabeth DEMONT

VP Ressources humaines & dialogue social - Université de Strasbourg

VP de l'Association Nationale des VP-RH

1 – Quelles causes ?



Transformations des métiers de l'ESR

2 – De quelle nature ?

3 – Quelles incidences sur la politique RH ?

Transformations multiples de l'ESR

1. Evolutions de structuration du paysage universitaire

2. Evolutions législatives et réglementaires

3. Evolutions des modalités de gestion

4. Evolutions sociétales et technologiques

Transformations multiples de l'ESR

```
graph TD; A[Transformations multiples de l'ESR] --> B[1. Evolutions de structuration du paysage universitaire]; A --> C[2. Evolutions législatives et réglementaires]; A --> D[3. Evolutions des modalités de gestion]; A --> E[4. Evolutions sociétales et technologiques]; B --> F[Implications fortes en termes organisationnels et R.H.]; C --> F; D --> F; E --> F;
```

1. Evolutions de structuration du paysage universitaire

2. Evolutions législatives et réglementaires

3. Evolutions des modalités de gestion

4. Evolutions sociétales et technologiques

Implications fortes en termes organisationnels et R.H.

1. Evolutions de la structuration du paysage universitaire

Transformation **en profondeur** (et dans un court intervalle)
du paysage universitaire avec coexistence de ≠ modèles :

1. Universités (52 issues ou non de fusion)
2. Grands Etablissements
3. Création de COMUE (en 2013)
4. Création d'EPE (depuis 2018)
5. Alliances universitaires européennes (depuis 2018)

1. Evolutions de la structuration du paysage universitaire

Transformation **en profondeur** (et dans un court intervalle)
du paysage universitaire avec coexistence de ≠ modèles :

1. Universités (52 issues ou non de fusion)
2. Grands Etablissements
3. Création de COMUE (en 2013)
4. Création d'EPE (depuis 2018)
5. Alliances universitaires européennes (depuis 2018)



- **Système complexe** caractérisé par des **changements culturels** et **organisationnels** profonds → problématiques communes (notamment impact RH)
- **Création d'associations** regroupant les universités : UDICE – AUREF – FU
- **Importance des associations et réseaux de mutualisation et partage** (AMUE, réseau ATOM, association RISUP, association VP-RH...)

2. Evolutions législatives et réglementaires

1. **2007 - Loi relative aux libertés et aux responsabilités des universités** (LRU) ➔ renforcer l'autonomie - passage aux responsabilités et compétences élargies
2. **2013 - Loi relative à l'ESR** ➔ notamment structuration ≠ de l'ESR avec fusion, association, contrat de site...
3. **2019 - Loi de transformation de la fonction publique** ➔ transformation et simplification de la gestion des RH
4. **2020 - Loi de programmation de la recherche** (LPR) ➔ revaloriser les métiers et les carrières de la recherche et de l'ens. supérieur avec ressources budgétaires

2. Evolutions législatives et réglementaires

1. **2007 - Loi relative aux libertés et aux responsabilités des universités** (LRU) → renforcer l'autonomie - passage aux responsabilités et compétences élargies
2. **2013 - Loi relative à l'ESR** → notamment structuration ≠ de l'ESR avec fusion, association, contrat de site...
3. **2019 - Loi de transformation de la fonction publique** → transformation et simplification de la gestion des RH
4. **2020 - Loi de programmation de la recherche** (LPR) → revaloriser les métiers et les carrières de la recherche et de l'ens. supérieur avec ressources budgétaires



Impacts RH forts

- Professionnalisation de fonctions de gestion et pilotage
- Evolution des compétences
- Evolution statutaire → poss. de recruter des contractuels (CDD – CDI) – CDI de mission scientifique – contrat de projet
- Attribution de primes → régime d'intéressement – CIA

3. Evolutions des modalités de gestion

1. **Multiplication et généralisation des AAP** (en remplac^t de financements récurrents) :
 - AAP Recherche
 - AAP Formation ➔ PIA3 Nouveaux cursus à l'université (2017)
 - AAP Stratégie ➔ PIA4 Excellences (2021)
2. **Mise en place en 2023 des COMP** marquant « une évolution vers une individualisation et la prise en compte de la perfce des établissements »



Nouvelles modalités de gestion ➔ financements liés à des projets + des outils de transformation intéressants

3. Evolutions des modalités de gestion

1. **Multiplication et généralisation des AAP** (en remplac^t de financements récurrents) :
 - AAP Recherche
 - AAP Formation ➔ PIA3 Nouveaux cursus à l'université (2017)
 - AAP Stratégie ➔ PIA4 Excellences (2021)
2. **Mise en place en 2023 des COMP** marquant « une évolution vers une individualisation et la prise en compte de la perfce des établissements »

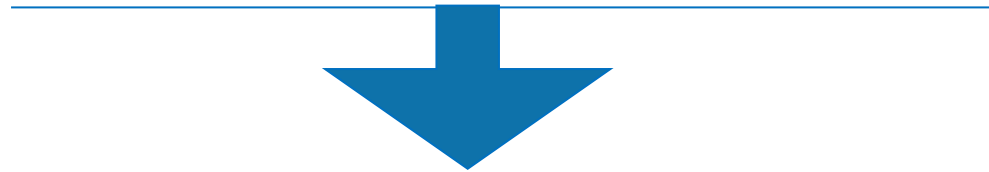


Nouvelles modalités de gestion ➔ financements liés à des projets + des outils de transformation intéressants

MAIS

- **Travail en mode projet** vs travail des services
- Interrogent sur le risque d'un sur-empilement et sur les **conditions garantissant l'effet transformant** ➔ lien avec les métiers pour l'évolution des pratiques.

Nouvelle manière de travailler en lien avec le télétravail, l'aménagement des locaux, les nvx outils numériques (avec plateformes collaboratives).



Levier d'attractivité dans un contexte de perte d'attractivité des métiers de l'ESR ➔ **difficultés de recrutement** (numérique – finance – RH)

1. Pbtq de la rémunération
2. Pbtq indemnitaire (vs les autres collectivités)
3. Complexification des métiers
4. Décalage grade-fonction

4. Evolutions sociétales et technologiques

Transformations multiples de l'ESR

1. Evolutions de structuration du paysage universitaire

2. Evolutions législatives et réglementaires

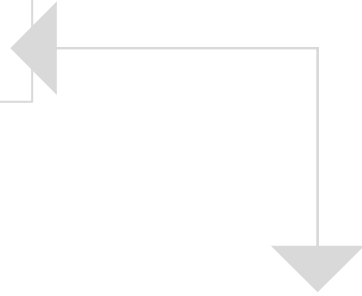
3. Evolutions des modalités de gestion

4. Evolutions sociétales et technologiques

Implications fortes en termes organisationnels et R.H.

Transformation des métiers

1 – Quelles causes ?



Transformations des métiers de l'ESR

2 – De quelle nature ?



3 – Quelles incidences sur la politique RH ?



Evolution de la gouvernance

Affirmation d'une **administration universitaire** sous la direction d'un.e DGS (et non plus des secrétaires généraux des universités - 1967)

Renforcement du tandem DGS / président (assimilé à un dirigeant autonome qui gère à l'aide du CA)



Passage d'un rôle de simple chef des services administratifs à **des fonctions beaucoup plus managériales et de pilotage** et, dans la dernière période, à un **positionnement d'aide à la définition et de mise en œuvre opérationnelle de la stratégie** de leur université.

Rapport de l'IGESR n° 107, juin 2021

Evolution des métiers supports

Professionalisation avec de nouvelles compétences pour le pilotage et la stratégie des universités ➔ nouveaux services / nouvelles directions

Exemple Unistra

1. **Direction du pilotage et de l'amélioration continue** (2020) : service d'audit interne – dpt amélioration continue – dpt qualité et contrôle interne – dpt data ➔ Accompagnement de la gouvernance dans la maîtrise du fct^t de l'établissement / aide à la mise en oeuvre de projets transformants
2. **Mission prospective et stratégie** (2022) en remplacement de la mission investissement d'avenir (2011)

Evolution des métiers supports

Professionalisation avec de nouvelles compétences pour le pilotage et la stratégie des universités ➔ nouveaux services / nouvelles directions

Accroissement des compétences des personnels administratifs et techniques.

Quelques exemples

1. **Compétences techniques** (évolution des logiciels métier)
2. **Compétences linguistiques** (internationalisation)
3. **Compétences managériales** (accrues avec le télétravail)
4. **Compétences numériques** (nvx outils de gestion)

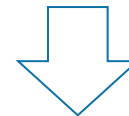


Gestion prévisionnelle des compétences
Offre de formations adaptée et diplômante
Ecole des cadres

Evolution du métier d'enseignant-chercheur

Diversification des missions :
recherche, enseignement, contribution à l'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants, coopération avec les entreprises, dialogue entre sciences et sociétés, participation à la vie institutionnelle, coopération internationale...

Sentiment d'une **diminution de la liberté académique** avec la montée de la pression pour publication – les recherches de financement.



Affirmation de la
transformation de leur métier

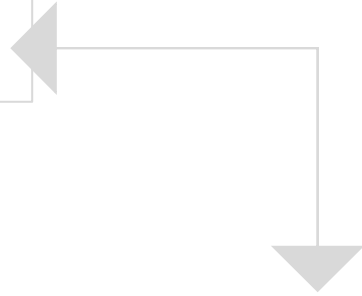
Evolution du métier d'enseignant-chercheur

Multiplication des tâches administratives ➔ compétences de gestionnaire - compétences managériales.

Augmentation du temps consacré à répondre aux AAP Recherche ➔ compétences -explicitement attendues- de coordination et de gestion de projets (nationaux et internationaux).

Transformation de leurs pratiques pédagogiques centrées sur les apprentissages ➔ compétences réflexives.

1 – Quelles causes ?



Transformations des métiers de l'ESR

2 – De quelle nature ?



3 – Quelles incidences sur la politique RH ?



Transformations multiples de l'ESR

1. Evolutions de structuration du paysage universitaire

2. Evolutions législatives et réglementaires

3. Evolutions des modalités de gestion

4. Evolutions sociétales et technologiques

Implications RH

Transformation des métiers

Transformation de la gestion RH

Dimension stratégique avec une démarche Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences - GPEC

Mettre en adéquation les effectifs, les emplois et les compétences avec les objectifs stratégiques de l'université.



1. Cartographie et référentiel des métiers (à faire évoluer)
2. Cartographie des compétences actuelles (compétences métier, compétences transversales, compétences comportementales)
3. Cartographie des départs à la retraite
4. Adopter une démarche prospective avec l'enjeu d'anticiper les nouvelles compétences

Double enjeu

1. Garantir les **conditions de l'effet transformant** des évolutions ayant marqué l'ESR depuis 20 ans
 - Impliquer l'ensemble des personnels - Donner du sens aux transformations pour leur appropriation
 - Accompagner la progression de carrière ➔ formation adaptée diplômante
 - Valoriser les compétences et les parcours professionnels de chacun ➔ mobilité
2. Renforcer **l'attractivité des métiers** de l'ESR
 - Développer la marque employeur
 - Se doter d'un Schéma directeur des ressources humaines

Définir la politique RH au service de l'ensemble des personnels et de la stratégie de l'établissement

20^e Conférence – 27 juin 2023

Relier
OSONS LA QUALITÉ ENSEMBLE



Les transformations de l'ESR : parlons-en !

Merci de votre attention !

Elisabeth DEMONT

VP Ressources humaines & dialogue social - Université de Strasbourg
VP de l'Association Nationale des VP-RH