

**DELIBERATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE
PORTANT APPROBATION DE LA LETTRE D'ORIENTATION EN MATIERE DE RESSOURCES HUMAINES**

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE, EN SA SEANCE DU 29 SEPTEMBRE 2023,

Vu le code de l'éducation ;

Vu le décret n°2020-1527 du 7 décembre 2020 portant création de l'Etablissement Public Expérimental Université Clermont Auvergne ;

Vu les statuts de l'UCA ;

Vu l'avis du Comité social d'administration du 27 septembre 2023 ;

PRESENTATION DU PROJET

L'EPE s'inscrit dans une perspective de Grand Établissement et dans ce cadre, a inscrit dans la révision de ses statuts la volonté de décliner sa stratégie en matière de ressources humaines, de conditions de travail et d'attractivité afin de favoriser le développement d'un sentiment d'appartenance fort à l'EPE.

Dans ce contexte, un débat d'orientations en matière de ressources humaines est mené afin d'établir les grands principes communs de l'Université Clermont Auvergne (UCA), établissement public expérimental, et de Clermont Auvergne INP, en matière de ressources humaines et de conditions de travail. Ces grands objectifs et principes convergents sont repris dans la lettre d'orientation RH annuelle (LO RH), soumise au conseil d'administration de Clermont Auvergne INP et à celui de l'UCA, et ce afin que l'EPE puisse décliner de manière concertée sa stratégie RH. Un travail sera également engagé avec l'ENSACF pour identifier les sujets à travailler en convergence.

Vu la présentation de Monsieur le Président de l'Université Clermont Auvergne ;

Après en avoir délibéré ;

DECIDE

D'adopter la lettre d'orientation en matière de ressources humaines.

Membres en exercice : 41

Votes : 29

Pour : 22

Contre : 0

Abstentions : 7

Le Président,

Mathias BERNARD

CLASSE AU REGISTRE DES ACTES SOUS LA REFERENCE : CA UCA DELIBERATION
2023-09-29-01

TRANSMIS AU RECTEUR :

PUBLIE LE :

Modalités de recours : En application de l'article R421-1 du code de justice administrative, le Tribunal Administratif de Clermont-Ferrand peut être saisi par voie de recours formé contre les actes réglementaires dans les deux mois à partir du jour de leur publication et de leur transmission au Recteur.

Lettre d'Orientation en matière de Ressources Humaines

Pour la première fois depuis la création de l'EPE, un débat d'orientations en matière de ressources humaines est mené afin d'établir les grands principes communs de l'Université Clermont Auvergne (UCA), établissement public expérimental, et de Clermont Auvergne INP, en matière de ressources humaines et de conditions de travail. Ces grands objectifs et principes convergents sont repris dans la lettre d'orientation RH annuelle (LO RH), soumise au conseil d'administration de Clermont Auvergne INP et à celui de l'UCA, et ce afin que l'EPE puisse décliner de manière concertée sa stratégie RH.

L'EPE UCA est structuré en six Instituts : les quatre Instituts en regroupement de composantes, l'IUT (institut-composante) et Clermont Auvergne INP (établissement-composante). Les personnels de l'EPE sont soit employés par l'UCA, soit par Clermont Auvergne INP.

En effet, en tant qu'établissement-composante, Clermont Auvergne INP dispose de l'autonomie budgétaire, y compris en masse salariale. Il est donc établissement employeur à ce titre. A la création de l'EPE et de l'établissement-composante, une convention RH règle le transfert de personnels de l'UCA employeur vers Clermont Auvergne INP, affectés en en position normale d'activité (PNA) dans les écoles et au sein des services centraux de Clermont Auvergne INP.

Nos ambitions et engagements appellent à ce que les orientations RH soient partagées et que les mesures RH soient homogènes entre les deux établissements, dans le respect des objectifs de soutenabilité budgétaire, et en vue de la cible de sortie d'expérimentation vers un grand établissement au sein duquel Clermont Auvergne INP conservera sa PMJ.

Le Conseil d'Administration de l'Université Clermont Auvergne et le Conseil d'Administration de Clermont Auvergne INP sont donc invités à arrêter les grandes orientations RH qui permettront la construction de la campagne 2024 et la déclinaison des objectifs partagés des deux établissements.

I. Contexte des orientations RH : la structuration de l'établissement

L'EPE s'inscrit dans une perspective de Grand Établissement et dans ce cadre, a inscrit dans la révision de ses statuts la volonté de décliner sa stratégie en matière de ressources humaines, de conditions de travail et d'attractivité afin de favoriser le développement d'un sentiment d'appartenance fort à l'EPE. Ces statuts révisés introduisent une déclinaison annuelle de cette stratégie au travers d'un Débat d'Orientation RH permettant de fixer les orientations en matière RH formalisées dans une lettre d'orientation.

Par ailleurs, notre contrat d'établissement marque bien l'engagement de l'EPE dans une stratégie pluriannuelle des ressources humaines.

Ainsi, il est prévu que le conseil d'administration détermine la politique de l'établissement et à ce titre approuve une lettre annuelle d'orientation en matière de RH, élaborée par le directoire et portant sur l'ensemble du périmètre de l'EPE UCA, dont les établissements-composantes.

Le directoire, quant à lui, est l'organe de pilotage de l'EPE, en charge des de la définition des axes stratégiques prioritaires et prospectives, notamment concernant :

- Les moyens RH nécessaires à l'appui de la politique scientifique et le développement des formations
- l'élaboration de la lettre d'orientation annuelle en matière de RH (LORH) sur l'ensemble du périmètre de l'EPE UCA ;
- l'affectation et le profil des emplois au sein des instituts, conformément aux orientations du CPOM et de la lettre annuelle d'orientation RH.

Cette première LORH s'inscrit donc dans cette dynamique et repose également sur un dialogue social soutenu et entretenu par le congrès social au-delà des seules instances que sont les Formations Spécialisées en Santé, Sécurité et Conditions de Travail (F3SCT) et le Comité Social d'Administration (CSA) afin de poser des jalons communs à l'échelle des deux établissements employeurs (UCA et Clermont Auvergne INP).

A. Organisation administrative de l'établissement

L'EPE UCA est désormais organisé autour de six instituts et de ses services centraux. Pour fonctionner, il peut s'appuyer sur un effectif de plus de 3660 agents répartis de la façon suivante :

UNIVERSITÉ Clermont Auvergne							t de la consommation des plafonds d'emplois entre 2020 et 2023		
Catégories d'emplois	Nature des emplois		Plafond	Année					
				2022 (périmètre UCA)	INP employeur	TOTAL EPE UCA			
Enseignants, enseignants-chercheurs, chercheurs	Permanents	Titulaires	Etat	1315,73	71,70	1387,4			
		CDI	Etat	9,18	2,70	11,9			
	Ressources propres		23,25	0,00	23,3				
	Non permanents	CDD	Etat	339,01	17,91	356,9			
			Ressources propres	304,41	62,80	367,2			
	Sous total Enseignants, enseignants-chercheurs, chercheurs		Etat	1663,92	198,67	1862,6			
			Ressources propres	327,66	62,80	390,5			
			Etat + RP	1991,58	261,47	2253,0			
	BIATSS (personnels de bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques et de service)	Permanents	Titulaires	Etat	998,04	42,90	1040,9		
			CDI	Etat	13,86	3,70	17,6		
Ressources propres		68,50		1,00	69,5				
Non permanents		CDD	Etat	52,98	7,00	60,0			
			Ressources propres	307,13	30,00	337,1			
Sous total BIATSS		Etat	1064,88	53,60	1118,5				
		Ressources propres	375,63	31,00	406,6				
		Etat + RP	1440,51	84,60	1525,1				
TOTAL			3432,09	228,60	3660,7				
<i>dont postes Etat</i>			<i>2728,80</i>	<i>137,20</i>	<i>2866,0</i>				
<i>dont postes sur ressources propres</i>			<i>703,29</i>	<i>91,00</i>	<i>794,3</i>				
<i>Plafond d'autorisations d'emplois Etat notifié par la SCSP</i>			<i>3037,00</i>	<i>146,00</i>	<i>3183,0</i>				

*Données issues de la consolidation des fichiers de paye de l'UCA.

B. Les CPOM signés avec les Instituts et le projet des services et pôles centraux sont des outils stratégiques de suivi pluriannuel des moyens

Pour construire sa politique générale de ressources humaines et afin d'en déterminer les engagements annuels, l'UCA s'appuie sur les **contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM)** négociés entre le directoire de l'Université et chacun des six instituts. Ces CPOM déterminent la déclinaison opérationnelle des objectifs et actions du projet d'établissement. Ils constituent une démarche nouvelle de contractualisation avec les opérateurs internes de l'UCA, dans le cadre de la subsidiarité travaillée avec les Instituts, avec la description jalonnée d'engagements réciproques.

Ils correspondent donc à un engagement de l'Université à maintenir, sur la durée du CPOM, le nombre global d'emplois affecté à chaque institut, lequel – en vertu du principe de subsidiarité – détermine les leviers qu'il actionne pour mieux faire coïncider les ressources et les besoins afin de favoriser une politique dynamique d'affectation d'emplois. Au-delà des CPOM, les Instituts contribuent à la politique en matière de conditions de travail, de reconnaissance et d'attractivité.

En parallèle, le **projet des services et pôles centraux** a été validé également en 2022 et détaille la projection des besoins RH pour chaque service et pôle, au regard des objectifs fixés au niveau de l'établissement.

Cette démarche nouvelle doit rendre possible un rééquilibrage des moyens entre structures en utilisant l'ensemble des leviers (créations et requalifications de postes, redéploiements, etc.). Elle suppose une programmation pluriannuelle des moyens projetés en relation avec un projet stratégique déployé sur la durée du contrat. Elle ne repose plus sur une allocation des moyens annuelle et critérisée, mais plutôt sur une démarche globale.

II. Le suivi de la masse salariale:

La gestion et les grandes décisions en matière de stratégie de l'établissement reposent également sur un travail de prévision de l'évolution de la masse salariale pour chacun des établissements intégrant notamment et dans le cadre d'une analyse mensuelle les éléments suivants :

- les campagnes d'emplois de fonctionnaires (titulaires et permanents) et de contractuels (moyens provisoires),
- les appels à projets dont les établissements sont lauréats,
- les recettes générées,
- les décisions de l'État (politiques d'aides, augmentation du point d'indice, mutuelle, l'évolution de l'offre de formation, les contrats scientifiques ainsi que tout ce qui a trait aux régimes indemnitaires (RIPEC pour les EEC, RIFSEEP pour les BIATSS et charte des contractuels).

Ce travail permet aujourd'hui de garantir la soutenabilité financière de l'EPE dans le temps.

III. Les objectifs du DO RH 2024 et la trajectoire pluriannuelle :

A. Poursuivre le travail de convergence de la politique RH à l'échelle de l'EPE

Depuis 2021, un important travail de **convergence en matière de politique RH** a été mené entre l'UCA et Clermont Auvergne INP. Le congrès social commun, réunissant les membres des CT puis CSA des deux établissements, se réunit annuellement pour fixer les dossiers à traiter dans l'année. Ainsi, la convergence a porté sur la politique indemnitaire (à la fois BIATSS et EEC), mais également sur la carrière des personnels (notamment des lignes directrices de gestion communes en matière de mobilité, repyramidages, avancement), ou encore sur les conditions de travail (plan égalité professionnelle, télétravail, action social, RPS, éthique et déontologie, cellules d'écoutes communes). L'objectif pour 2024 est de poursuivre cette convergence, en s'appuyant sur les priorités qui seront validées lors du congrès social se réunissant à l'automne 2023, notamment l'harmonisation du référentiel horaire ou les réflexions à mener sur l'intéressement.

B. Vers une organisation cible répondant à l'objectif de subsidiarité en matière RH

L'organisation cible est définie et travaillée dans le cadre du **projet de subsidiarité**. L'objectif est de poursuivre la mise en place d'une nouvelle organisation positionnant les Instituts comme des maillons clés dans la chaîne décisionnelle en matière notamment de moyens RH. Ainsi, il est attendu un traitement de proximité plus réactif et plus pertinent. Ainsi, en plus d'être les coordonnateurs en proximité des composantes et des laboratoires pour les moyens titulaires, les directions d'instituts opèreront dès 2023-24 les arbitrages de la campagne des moyens provisoires (ATER, PAST, enseignants ANT, CDD BIATSS) et les arbitrages d'absences courtes *via* la mise en place de comité RH Instituts. De fait, les Instituts intègrent de nouvelles compétences.

Concernant Clermont Auvergne INP, la politique RH est coordonnée à l'échelle de l'intégralité de son périmètre pour tous les emplois affectés quel que soit l'établissement employeur. Le comité de direction élargi, associant les directions des unités de recherche est l'organe de travail.

Un travail a été mené afin de redéfinir de manière détaillée les missions, les périmètres et le niveau de prise de décision de chaque structure, notamment entre composantes/laboratoires, instituts et central. Ces travaux appuient la construction d'un nouveau mode de gouvernance, et permettent également de repenser les processus de gestion de l'université, de travailler sur la dématérialisation et conjointement sur la simplification administrative.

L'objectif de subsidiarité ne doit pas gommer les spécificités des Instituts et doit prendre en compte les différences organisationnelles tout comme les différents niveaux de maturité pour chacun d'entre eux.

Un premier travail a été mené par la DRH de l'UCA en collaboration avec les Instituts pour décrire le processus recrutement et étudier les modalités visant à déconcentrer la prise de décisions afin de gagner en temps et en efficacité.

Trois autres directions (DF, COM et DRIF) sont amenées à engager ce travail dans un avenir proche et sur des processus préalables et collégalement identifiés comme pertinents.

Les moyens associés aux missions décentralisées seront arbitrés à la suite des dialogues de suivi CPOM et des dialogues avec les services centraux, afin de construire la campagne RH 2024 à la hauteur des ambitions d'évolution et de subsidiarité portées par l'EPE. Dans ce contexte, le maintien global *a minima* du nombre d'emplois sur besoins permanents est une priorité.

Ainsi, les objectifs pour 2024 sont : i) de mettre en œuvre la subsidiarité en instituts sur le volet des arbitrages RH provisoires et d'évaluer les besoins associés notamment RH, ii) de poursuivre ce travail sur les autres volets notamment internationalisation et scolarité, en projetant les moyens associés, iii) de renforcer le rôle des Instituts sur le volet des arbitrages de moyens permanents *via* les CPOM, iv) de définir conjointement les priorités d'une campagne RH 2024 pour les 2 établissements employeurs.

C. La mise en œuvre du premier Contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) de l'EPE

L'EPE a été intégré dans la première phase au niveau national d'attribution de nouveaux moyens. Un dossier commun a ainsi été élaboré et remonté à la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP). Le dossier a été construit autour de 6 axes, dont un spécifiquement sur les aspects de gestion et de pilotage de l'établissement. C'est une opportunité pour renforcer le pilotage de la masse salariale de l'établissement plus finement en développant des outils de gestion efficaces et partagés qui concourront à renforcer la logique engagée.

Ces moyens permettront aussi d'engager une réflexion de fond sur la gestion des besoins en matière de recrutement pour les années à venir dans un contexte nouveau et très changeant. Cette réflexion est indispensable pour imaginer les organisations cibles à mettre en place en intégrant les nouveaux métiers et les nouvelles méthodes de travail qu'induisent les évolutions en matière de numérique et de société que nous rencontrons désormais. Cette réflexion doit nous amener inévitablement à adapter notre offre de formation en conséquence et à consolider les axes de recherche d'excellence portés par l'UCA.

Ainsi, les objectifs pour 2024 sont de mettre en œuvre le COMP sur les volets suivants : i) GPEC et pilotage fin de la masse salariale, ii) initier le travail sur le partage des données à l'échelle de l'EPE, et iii) l'engagement du chantier sur le redimensionnement de l'offre de formation et impact RH associé.

D. Des projets portant sur la qualité de vie au travail et le développement du sentiment d'appartenance :

L'EPE s'est engagé durablement à asseoir sa stratégie de ressources humaines **en favorisant le dialogue social et la qualité de vie au travail ainsi que l'amélioration des conditions de travail**. En effet, une place plus importante doit être donnée aux conditions de travail et à l'accompagnement personnalisé des carrières. Pour ce faire, une stratégie à plusieurs niveaux est menée, tant au niveau de l'EPE que de l'établissement-composante : central par la mise en place de groupes de travail ciblés, et au niveau institut *via* les CPOM et ce afin de répartir de manière pertinente et objectivée l'attribution des moyens au regard des projets des Instituts/écoles pour INP.

L'objectif pour 2024 est de travailler à l'attractivité de l'EPE, tant sur le volet indemnitaire (traité en 2023) que sur le volet plus qualitatif, notamment *via* le travail en cours sur la reconnaissance de l'investissement des personnels et le sens du travail. Pour ce faire, un GT « QVCT » (qualité de vie au travail et conditions de travail), en cours de constitution, s'appuiera sur les retours de l'enquête lancée sur la santé au travail pour traiter notamment des éléments déjà abordés sur la reconnaissance qualitative de l'investissement des personnels, le sens du travail, le sentiment d'appartenance, et plus largement le bien-être au travail.

E. Une université ancrée dans son temps avec un renforcement des politiques d'inclusion

L'EPE compte renforcer encore son image d'**université inclusive** à travers un second schéma directeur du handicap qui va poursuivre les objectifs du premier et mettre l'accent sur l'accessibilité numérique, l'accompagnement des étudiants et le développement de l'apprentissage. D'autres travaux sont également en cours en matière de développement durable et de responsabilité sociétale (travaux immobiliers, plan énergie, cellules de lutttes contre toutes les discriminations...).

Les objectifs pour 2024 sont : i) de poursuivre la mise en œuvre du plan d'égalité professionnelle, et ii) actualiser et poursuivre la mise en œuvre du SDH.

F. Une campagne 2024 permettant de répondre aux objectifs de l'EPE

La campagne 2024 doit permettre :

- De maintenir les emplois titulaires réputés vacants suite à mouvement de personnel,
- de poursuivre les mouvements de pérennisation (CDIisation, titularisation) et de requalification des emplois (repyramidages),
- de soutenir les dynamiques de formation et de recherche, notamment lorsque celles-ci sont portées par plusieurs structures et/ou s'inscrivent aux interfaces. Une attention sera portée aux priorités de l'établissement expérimental, en relation notamment avec son identité thématique "Concevoir des modèles de vie et de production durables" et sa stratégie globale d'internationalisation. A ce titre, une politique commune partagée sur le choix des laboratoires devant accueillir des chaires de professeurs juniors (CPJ) continuera d'être menée, en articulation forte avec les EPST du site.

CONCLUSION

Les orientations RH partagées sur l'ensemble du périmètre de l'EPE visent à permettre à l'UCA et Clermont Auvergne INP de poursuivre les actions engagées et les objectifs ambitieux fixés pour le site. Les futurs statuts traduiront en termes d'organisation et de fonctionnement la réaffirmation de la volonté commune d'action des deux établissements, auxquels viendra se joindre l'ENSACF, dans la perspective d'un Grand Etablissement en sortie d'expérimentation, intégrant deux établissements-composantes avec PMJ. Un travail sera engagé avec l'ENSACF pour identifier les sujets à travailler en convergence.

Parmi ces objectifs politiques, les priorités sont : i) de poursuivre une politique RH ambitieuse et qualitative, en intégrant des dispositifs et des actions concrètes pour améliorer les conditions de travail des personnels et des étudiants et en répondant aux attentes en termes de reconnaissance, de sens du travail et d'attractivité, ii) de poursuivre la mise en œuvre de la subsidiarité en Instituts avec les impacts RH associés, iii) de poursuivre la maîtrise de la soutenabilité financière des établissements en suivant les objectifs de la prospective financière lancée en 2021 dont ceux de la

maitrise des couts de la MS non financée, dans une démarche améliorée de pilotage de la masse salariale.