

**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 27 JUIN 2024,

Vu le code de l'éducation ;

Vu le décret n°2024-3 du 2 janvier 2024 modifiant le décret n°2020-1527 en date du 7 décembre 2020 portant création de l'établissement public expérimental Université Clermont Auvergne (UCA) ;

Vu les statuts de l'UCA ;

Vu l'avis du Comité social d'administration du 18 juin 2024 ;

Vu l'avis du Directoire du 24 juin 2024 ;

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 et ainsi préparer le cadrage des campagnes d'emplois BIATSS et EEC 2025.

Un travail sera également engagé avec l'ENSACF pour identifier les sujets à travailler en convergence.

Deux hypothèses sont présentées dans le document annexé à la présente délibération ; après échanges avec les administrateurs, seule la seconde hypothèse est soumise au vote.

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, telle que jointe en annexe.

Membres en exercice : 41

Votes : 23

Pour : 8

Contre : 4

Abstentions : 11

Le Président,

Mathias BERNARD

Lettre d'orientation en matière de ressources humaines 2025

L'EPE Université Clermont Auvergne poursuit en 2025 la réalisation de son projet d'établissement, centré sur une conception exigeante de sa responsabilité sociétale qui implique notamment le déploiement d'« une stratégie de ressources humaines reposant sur le dialogue social et sur la qualité de vie au travail ». En dépit d'un contexte financier fortement contraint, le déploiement de cette stratégie de ressources humaines vise notamment à mettre en œuvre les valeurs qui fondent l'identité de l'EPE UCA et à favoriser son attractivité.

I. Le contexte et les orientations RH

En 2023, les établissements de l'EPE UCA ont fait face à un contexte économique inflationniste présentant des surcoûts énergétiques importants et des mesures de revalorisation salariale partiellement compensées par l'Etat. Cet exercice marque une rupture avec les années précédentes et un résultat déficitaire a été présenté pour le budget de l'UCA avec un prélèvement conséquent sur le fonds de roulement. Concernant Clermont Auvergne INP, le résultat a été augmenté par des recettes non prévues perçues en fin d'année sur AAP. Le fonds de roulement mobilisable fin 2023 a diminué de façon drastique et est évalué à seulement 39 jours de dépenses décaissables. L'évolution de la masse salariale n'a pas été contenue dans l'objectif de la LORH 2023 fixé à 2% (5% pour UCA employeur, 6% pour Clermont Auvergne INP employeur) ; Ce contexte particulier a conduit l'établissement expérimental à prendre de premières mesures afin d'enrayer l'évolution de la masse salariale, tout en affichant le souhait de poursuivre une politique de ressources humaines axée sur quatre thématiques : i) des campagnes de recrutement ajustées au regard des besoins redimensionnés (CPOM, projets de services), ii) la poursuite de la structuration de son organisation et des fonctions adossées (subsidiarité administrative et décisionnelle), iii) un engagement fort en matière de qualité de vie au travail, d'attractivité et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et iv) l'évaluation interne du plan d'actions 2019-24 de la stratégie HRS4R qui formalise à l'échelle de l'EPE les réussites et ouvre de nouvelles perspectives en matière de recrutement des EC et des chercheurs.

II. Le pilotage de la masse salariale

Le pilotage de la masse salariale constitue un point hautement stratégique. La politique en matière de RH menée par l'EPE et les grandes décisions en matière de stratégie des établissements employeurs reposent sur un travail de prévision de l'évolution de la masse salariale, analysée mensuellement et projetée de manière pluriannuelle dans le cadre de la prospective financière. Ces analyses portent à la fois sur les effets structurels de la MS conjugués avec des éléments conjoncturels. A titre d'exemple, l'exercice 2023 a été marqué par d'importantes mesures conjoncturelles, mesures nationales dites « Guérini », partiellement compensées qui sont venues modifier les prévisions de consommation à la hausse. En dehors de telles mesures qui s'imposent à l'EPE, les effets de la politique interne font l'objet d'une analyse fine : les campagnes d'emplois de fonctionnaires (titulaires et permanents) et de contractuels (moyens provisoires), les appels à projets dont les établissements sont lauréats, la politique en matière d'indemnitaire (RIFSEEP pour les BIATSS, RIPEC compensé pour les EC), la charte des contractuels, les recettes générées, les décisions de l'Etat autres (mutuelle), l'évolution de l'offre de formation, les contrats scientifiques.

La prospective financière de 2020 n'a pas pu anticiper les éléments conjoncturels rappelés ici et une mise à jour a dû être lancée afin de revoir nos objectifs en matière de RH. Ceux-ci sont présentés ci-dessous.

III. Les objectifs du DO RH et la trajectoire pluriannuelle

A/ Des dépenses de masse salariales contenues dès 2024 : le choix de réduire les moyens temporaires

Le contexte financier a nécessité la prise de premières mesures destinées à infléchir la courbe d'évolution à la hausse de la masse salariale, tout en préservant l'emploi titulaire.

Ainsi, de premiers arbitrages ont porté sur les campagnes des moyens provisoires 2024-25 des établissements employeurs.

Concernant l'UCA :

- Enseignants (ATER, PAST, enseignant CDD) : les enveloppes instituts ont été recalculées à la baisse (-2%), le nombre de campagnes ATER a été réduit à deux (une en juin avec prise de poste au 1^{er} septembre 2024 et l'autre en septembre pour une prise de poste au 1^{er} octobre 2024), et la deuxième campagne ATER est réduite de moitié (droit de tirage de 50% en MS) ;
- BIATSS : nous avons étudié la possibilité, en concertation avec les directions et instituts, de ne pas reconduire une partie des agents contractuels financés sur ressource de l'UCA (CDD non financés par ailleurs). Le calendrier de gestion a été avancé de manière à ce que les agents soient informés rapidement des décisions. Les phases d'instruction et de concertation ont abouti au non renouvellement de près de 20 CDD, et à des engagements de postes rendus sur des maintiens souhaités et argumentés de CDD.

Concernant Clermont Auvergne INP :

- Maintien strict et retour à la structuration des emplois conformément à l'organigramme défini à la création de l'EPE, pour les missions supports assurant le fonctionnement de l'établissement et ses 3 écoles.
- Recrutement de CDD complémentaires uniquement sur projets fléchés et ressources affectées (AAP, COMP, DSG...).

B/ Analyse des CPOM et des projets de service et pôles centraux à la lumière du nouveau contexte budgétaire et travail de redimensionnement des activités de l'EPE associé

Le cycle budgétaire prévoit un dialogue de gestion annuel avec les directeurs d'instituts autour **du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM)** et avec les DGA pour les directions centrales sur la base de leur projet de service. Ces dialogues alimentent les prévisions budgétaires et préparent le budget 2025 et la campagne des moyens 2025. Dans ce nouveau contexte, un redimensionnement priorisé des activités de l'EPE doit être travaillé et partagé notamment lors du séminaire de gouvernance de juillet 2024, afin de pouvoir ajuster les CPOM et projets de service au regard des priorités retenues.

Par ailleurs, l'objectif retenu en matière de MS dans le scénario soutenable issu de la prospective financière indique une augmentation de MS (SCSP et I-Site) qui doit être contenue à +2.2% (hors revalorisation salariale imposée par l'Etat et hors emplois expressément financés). Pour être tenu, cet objectif suppose, de tenir compte du GVT et donc de la progression mécanique de MS à effectif constant estimée à 2.8% pour l'UCA employeur, +1,6% pour CA INP employeur.

Pour l'UCA employeur, l'évolution ciblée exige une réduction de 0.6% de MS en année pleine par rapport à la MS projetée en 2024, soit -1.6M€ en année pleine. Ainsi l'année 2025 ne sera impactée qu'en tiers d'année, la campagne d'emplois arbitrée en septembre 2024 étant effective qu'à compter de septembre 2025, et les efforts se mesureront en année pleine à compter de 2026. Cet effort intègre le réajustement des dotations pour l'année 2024-25, à savoir une réduction de 10 000 htd à l'échelle de l'établissement, avec impact en année pleine dès 2025, pour une réduction estimée à 500 k€.

Pour Clermont Auvergne INP, même si la part des dépenses de MS sur les dépenses totales n'a pas atteint les seuils de vigilance, il convient de maîtriser l'évolution de ce ratio dans la perspective de la sortie d'expérimentation avec l'intégration de la masse salariale des emplois en PNA.

Dans ce contexte, deux hypothèses se posent et doivent faire l'objet d'échanges avec les administrateurs de chacun des établissements employeurs sur le volet RH :

- 1- La conservation au maximum du nombre d'ETP permanents dans les structures (laboratoires, composantes et services), associée à une évolution de la structure d'emplois, avec des marges de manœuvre extrêmement limitées pour mener une politique interne de revalorisation des carrières (promotion interne, repyramidages etc.) ;
- 2- La réduction modérée du nombre d'ETP permanents permettant de libérer des marges pour mener une politique plus qualitative en matière de rémunération indemnitaire et de structure d'emplois.

Dans le cas de l'établissement UCA employeur ce taux de non remplacement est fixé à 20%.

Dans sa séance du 18 juin 2024, le Comité social d'administration de l'UCA a indiqué sa préférence pour cette deuxième hypothèse, par 4 voix pour, 1 contre et 3 abstentions.

Il est à noter que le périmètre de ces options pourrait toucher les agents sous contrat, principalement rémunérés sur ressource propre mais également les agents contractuels sur plafond état et les postes occupés par des agents titulaires (ex : non remplacement des départs à la retraite ou lors d'une mobilité externe etc.)

Dans ce contexte, il conviendra d'identifier les activités dites incompressibles, résultant soit d'une obligation réglementaire, soit d'engagements pris dont on ne peut se départir. Cette démarche doit rendre possible un rééquilibrage des moyens entre structures au sein d'un Institut et dans les services 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.

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

L'UCA et CA INP ont été intégrés dans la première phase au niveau national d'attribution de nouveaux moyens. Un dossier commun à l'échelle de l'EPE a ainsi été élaboré, avec un volet spécifique pour l'établissement composante CA INP, 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 devraient permettre d'engager une réflexion de fond sur la gestion des besoins en matière de recrutement pour les années à venir dans un contexte de contrainte budgétaire. 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'EPE UCA.

Sur ce sujet et les objectifs assignés, le COMP fait l'objet d'un suivi particulier, tant sur le volet financier que sur le suivi des actions et des 12 indicateurs et 4 jalons associés. Certains recrutements n'ont pas encore pu être réalisés. Un premier dialogue de gestion avec le recteur délégué à l'ESRI se déroulera le 26 juin prochain.

Ainsi, les objectifs 2025 sont : 1/recruter de manière à mettre en œuvre les actions associées 2/ Assurer un suivi financier, notamment sur les recrutements à flécher précisément sur des missions du COMP 3/Assurer le suivi des actions, indicateurs et jalons 4/formaliser le modèle économique des axes ciblés.

D/ La poursuite de la mise en œuvre de l'EPE : la poursuite des travaux sur la 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 opèrent depuis 2023-24 les priorisations des composantes et laboratoires liées aux 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. Ces nouvelles compétences sont acquises et seront confortées en 2025.

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.

Sur ce sujet et les objectifs assignés, la nouvelle répartition des compétences a été mise en œuvre sur le **volet RH**. Un comité RH local au niveau de chaque institut a été institué avec les moyens associés. Les comités RH locaux se réunissent périodiquement de manière à statuer sur des recrutements de courte durée et la direction des ressources humaines reste en appui. Un bilan de cette première mise en œuvre a été formulé auprès de la DRH.

Ainsi, les objectifs pour 2025 sont : 1/finaliser la cartographie sur le volet formation 2/ poursuivre les travaux sur les volets international et recherche 3/ exploiter le bilan réalisé par la DRH du processus recrutement de manière à capitaliser sur les travaux en cours dans d'autres domaines d'activité.

E/ Des projets de fond portant sur la qualité de vie au travail, l'attractivité et la préservation des droits individuels

La qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) constitue un élément essentiel en termes de climat social et d'attractivité de l'UCA d'un point de vue qualitatif. La QVCT repose sur 6 piliers étroitement liés : relations au travail et climat social (organisation des réunions, qualité des temps et des lieux de pause, rôle des instances de dialogue social...) ; contenu du travail (autonomie pour agir sur son travail, moyens pour le réaliser, clarté des consignes, répartition de la charge de travail...) ; santé au travail (entretiens de retour après une longue absence, environnement des postes de travail...) ; compétences et parcours professionnels (entretiens individuels, parcours d'intégration des nouveaux arrivants, formations...) ; égalité professionnelle (articulation vie professionnelle/vie personnelle, équité dans le traitement des personnels, égalité professionnelle femmes-hommes...) ; management participatif et engagement (possibilité de discuter du travail, organisation de l'absence des salariés, co-construction des projets de réorganisation et de modification des process, droit à l'erreur...).

Plusieurs actions ont été menées en 2023 et 2024, en concertation avec les représentants des personnels, les cadres et les services concernés. Des groupes de travail ont abouti à des propositions d'actions concrètes visant à améliorer la reconnaissance au travail et le sens du travail et l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, à créer un espace d'échanges de pratiques professionnelles, à développer des actions de sensibilisation aux bons usages des outils numériques, à enrichir et à adapter le catalogue de formations à destination des personnels. Ce travail de concertation mené à l'échelle de l'EPE UCA sera poursuivi en 2024-2025.

Par ailleurs, un groupe de travail consacré aux aides sociales a permis de définir des améliorations du dispositif, qui entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2025.

L'EPE UCA a aussi entrepris la construction d'un partenariat avec l'Aract AURA à compter de 2025 afin de mettre en œuvre une démarche de renforcement de la sensibilisation à la QVCT et d'accompagner la création d'un COPIL QVCT, en lien avec le COPIL RPS.

La prévention des risques psycho-sociaux (RPS) constitue aussi une priorité de l'EPE UCA, qu'il s'agisse de prévention primaire (formations, assistants de prévention), secondaire (intervention de l'ergonome sur les espaces de travail, accompagnement de carrière) ou tertiaire (cellule de veille RPS, médiation, visites à la demande au SST).

La refonte de la cellule de veille RPS début 2024 a permis d'accroître le nombre d'écoutants, de diversifier leur profil et de « désinstitutionnaliser » la cellule de veille RPS, dans le but de lever les freins qui pouvaient compliquer le recours à cette cellule d'écoute pour certains personnels. Une nouvelle campagne de communication relative aux RPS est prévue en 2024-2025.

En complément, le COPIL RPS a débuté le travail d'élaboration d'un plan d'action de prévention des RPS. Le bilan des dispositifs existants a été réalisé et la réalisation d'un baromètre de la qualité du climat social est en cours.

Ces travaux doivent être poursuivis en 2025, soutenus par le Congrès Social, avec notamment pour livrable un rapport visant à présenter les atouts de l'EPE UCA, participant ainsi à son attractivité.

F/ Un projet autour du rayonnement international : le label HRS4R

L'UCA est labellisée HRS4R, indiquant son engagement en matière de qualité de recrutement de ses chercheurs et EC notamment à l'international. Une phase d'auto-évaluation a été menée courant 2024 à l'échelle de l'EPE et portant sur les actions mises en œuvre depuis 2019. Un nouveau plan d'actions a été élaboré pour la période 2024-26, confortant l'EPE dans ses objectifs de rayonnement à l'international. Parmi les objectifs ciblés, nous pouvons citer la mise en place d'un welcome desk, également une des actions du COMP 2023-25, permettant d'accueillir les étudiants et personnels non francophones et de garantir un accompagnement individualisé.

Il est demandé aux administrateurs :

- d'approuver les grandes orientations de la politique de ressources humaines de l'EPE UCA, qui s'inscrivent dans le prolongement de son projet d'établissement et de ses engagements contractuels vis-à-vis de l'Etat (CPOM), tout en prenant en compte la nécessité d'un plan d'action budgétaire pour garantir la soutenabilité à moyen et long terme du développement de l'UCA et sa capacité à recruter et conduire une politique RH qualitative et attractive ;
- de choisir l'une des deux hypothèses qui constituera le cadre de l'élaboration de la campagne d'emplois 2025 aussi bien pour les BIATSS que pour les enseignants et enseignants-chercheurs.