

DÉLIBÉRATION

Congrès

Séance du 15 octobre 2024

**Délibération
n°155 -2024
Point 2**

Point 2 de l'ordre du jour

Schéma directeur des ressources humaines - SDRH

EXPOSE DES MOTIFS :

Résultant d'un long processus de concertation et de réflexion collective - initié dès la tenue des Assises Ressources Humaines -, le Schéma directeur des ressources humaines fixe les grandes orientations RH que se fixe l'Université de Strasbourg dans l'environnement législatif actuel et tenant compte du contexte de ressources contraint qui pèse sur les universités françaises. Priorité revendiquée pour la trajectoire de l'établissement, il a été positionné comme signature de l'établissement dans le cadre du Contrat d'Objectifs de Moyens et de Performances (COMP signé le 28 juin avec le MESR, cf. délibération du CA du 7 novembre 2023), dans une perspective d'amélioration continue.

Le SDRH présente non seulement un cadre général mais simultanément un plan d'actions dont certaines ont d'ores et déjà été soumises au processus de concertation et d'approbation de l'établissement (CA, CSAE, F3SCT ou encore CACr), avant leur mise en œuvre effective. En référence aux valeurs déclinées dans le Document d'orientation stratégique (DOS 2030), il structure les actions et mesures RH dans les trois principales thématiques RH que sont 1. **la politique des emplois et le recrutement** (Axe A du SDRH) ; 2. **la gestion des personnes, des carrières et des compétences** (Axe B du SDRH) et 3. **la qualité de vie et des conditions de travail** (Axe C du SDRH). Un 4^e axe présente quant à lui la **digitalisation des processus RH** (Axe D du SDRH).

S'adressant à l'ensemble des personnels de l'université - personnels BIATPSS, enseignants-chercheurs, enseignants, chercheurs ; titulaires comme contractuels -, ces actions ont vocation à être enrichies par de nouvelles actions toujours réfléchies dans l'intérêt de l'ensemble des personnels de l'université et dans le respect de l'équité de traitement entre les personnels relevant de différents statuts. Le comité de suivi et d'orientation sera garant de la poursuite de la dynamique impulsée.

Délibération

Le Congrès de l'Université de Strasbourg approuve le schéma directeur des ressources humaines.

Résultat du vote :

Nombre de membres en exercice	127
Nombre de votants	83
Nombre de voix pour	62
Nombre de voix contre	10
Nombre d'abstentions	10
Ne participe pas au vote	1

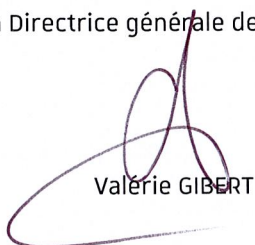
Destinataires :

- Madame la Rectrice déléguée pour l'enseignement supérieur et de la recherche
- Direction générale des services
- Direction des finances
- Agence comptable

La présente délibération du Congrès et ses éventuelles annexes sont publiées sur le site internet de l'Université de Strasbourg.

Fait à Strasbourg, le 17 octobre 2024

La Directrice générale des services



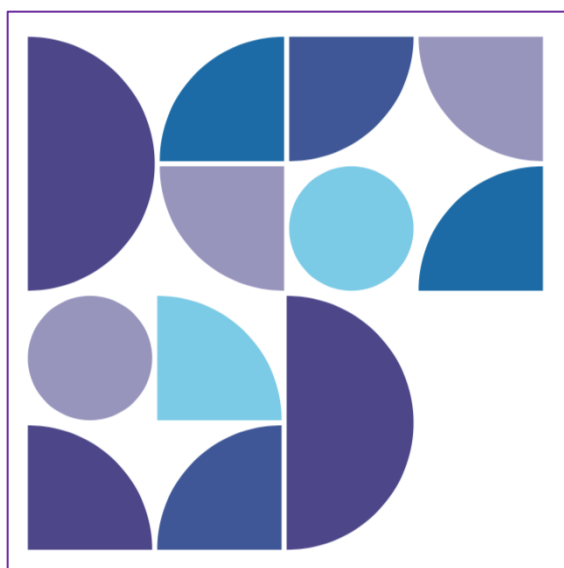
Valérie GIBERT



Schéma directeur des **ressources humaines**

de l' Université de Strasbourg

inscrit dans une perspective d'amélioration continue



	Pages
Avant-propos	5
Un schéma directeur ressources humaines à l'Université de Strasbourg	7
I – Enjeux d'un Schéma directeur des Ressources Humaines	
II – Les objectifs du SDRH	
III – Le SDRH dans la continuité des Assises Ressources Humaines	
IV – Le SDRH dans le cadre du dialogue social	
Organigramme de la DRH	13
Axe A : Politique des emplois & recrutement	15
Contexte	
I – Le processus de la campagne Emplois	
II – La politique de recrutement des personnels contractuels à l'université	
III – Renforcer les procédures de recrutement	
IV – Communiquer en tant qu'employeur	
Axe B : Politique de gestion des personnels, des carrières & des compétences	29
Contexte	
I – La gestion des personnels	
II – La gestion des carrières & des parcours professionnels	
III – La valorisation de l'engagement professionnel	
IV – La gestion & le développement des compétences	
Axe C : Qualité de vie & des conditions de travail	41
Contexte	
I – La QVCT, une démarche participative et concertée	
II – La QVCT & l'organisation du travail	
III – Les relations humaines au cœur de la QVCT	
IV – La démarche inclusive de la QVCT	
Axe D : Outils numériques & digitalisation des processus RH	51
Contexte	
I – Aide au pilotage	
II – Simplification & dématérialisation	
III – Communication & accompagnement des usagers	
En guise de conclusion	57
Remerciements	59
Tableau de synthèse des actions & mesures RH	61

Avant-propos

Nos métiers ont évolué. Nos missions se sont diversifiées. L'effectif des étudiants a augmenté. Tout ceci dans un contexte de ressources contraintes. C'est la réalité de l'université d'aujourd'hui. Mais l'humain est au cœur de notre université. Il doit le rester. Sans les étudiants, sans les personnels BIATPSS, sans les enseignants-chercheurs, sans les enseignants, sans les chercheurs, il n'y a pas d'université.

Depuis son accession aux responsabilités et compétences élargies, l'Université de Strasbourg s'est dotée de nombreux outils de pilotage dont l'efficacité est réelle (dialogues stratégiques avec les composantes, les unités de recherche, les services et directions ; rapport social unique et base de données interactive ; nouvelle direction de pilotage et d'amélioration continue, etc.). Beaucoup de choses existent. Beaucoup restent encore à faire en lien notamment avec l'évolution des aspirations des personnels, l'évolution des métiers ou encore avec l'évolution du cadre réglementaire de ces dernières années.

Au travers de la rédaction d'un Schéma directeur des ressources humaines (SDRH), l'Université de Strasbourg a souhaité affirmer la dimension stratégique de sa politique RH, réfléchie dans une approche globale et prospective.

La politique des emplois, le recrutement et la gestion des carrières sont les enjeux premiers de la stratégie ressources humaines de notre université. Les textes législatifs et réglementaires constituent autant de leviers et outils que notre université doit savoir utiliser à bon escient. Ils sont au service d'une politique RH qui se doit d'être agile et audacieuse dans ces modes de recrutement et l'accompagnement des personnels. Au-delà du recrutement et de la gestion des carrières, la qualité de vie et des conditions au travail est au cœur des préoccupations de l'université, attentive à la qualité des relations humaines et au respect d'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Le SDRH s'adresse à chacun d'entre nous : personnels BIATPSS, enseignants-chercheurs, enseignants, chercheurs ; titulaires comme contractuels. Il définit des actions en réponse à des questions individuelles que chacun et chacune est en droit de se poser. Il précise également des actions en réponse à des questions collectives. De nombreuses actions et mesures présentées dans le SDRH ont d'ores et déjà été déployées après approbation des instances compétentes. Elles ont vocation à être enrichies par de nouvelles actions. Le comité de suivi et d'orientation sera garant de la poursuite de la dynamique impulsée.

S'inscrivant dans la continuité de la tenue d'Assises RH, le SDRH résulte d'un long processus de concertation et de dialogue social avec l'ensemble des partenaires sociaux, les élus et élues des instances consultatives et délibératives de l'établissement. Qu'ils en soient ici chaleureusement remerciés.

Le SDRH ambitionne de défendre une politique des Ressources humaines au service de notre université, de nos missions de service public et au bénéfice de l'ensemble des personnels de notre université. Il a été conçu dans une perspective d'amélioration continue et a pour vocation à évoluer. Il s'avère désormais nécessaire que chacun et chacune puisse s'en saisir et le faire vivre.

Michel DENEKEN

Président de l'université

Elisabeth DEMONT

Vice-présidente Ressources humaines & dialogue social



I – Les enjeux d'un Schéma Directeur des Ressources Humaines

| *Le SDRH comme outil de la stratégie RH de l'établissement* |

Le Schéma directeur des ressources humaines (SDRH) a pour vocation de donner une cohérence et une visibilité pluriannuelle à la politique Ressources humaines de notre université. Véritable plan interne de gestion prévisionnelle des ressources humaines, il définit les objectifs stratégiques et opérationnels d'une politique des Ressources humaines que nous voulons **stratégique** au service des missions de l'université ; une politique RH que nous revendiquons **volontariste et solidaire** dans l'accompagnement de chacun et chacune tout au long de son parcours professionnel ; une politique RH qui doit favoriser **l'épanouissement professionnel** de chacun et chacune et être attentive à l'articulation vie privée - vie professionnelle.

Le SDRH définit, de manière claire et partagée, le cadre général de la **gestion prospective des RH** en lien avec la stratégie et les contraintes de l'établissement. Il décline les objectifs stratégiques et opérationnels majeurs en RH que se fixe l'université, au travers d'un plan d'actions concrètes pour l'ensemble des personnels (personnels administratifs et techniques, enseignants-chercheurs, enseignants, chercheurs ; titulaires comme contractuels). Le SDRH a ainsi pour vocation de définir des actions en réponse à des **questions individuelles** que chacun et chacune est en droit de se poser (par ex., progression de carrière, question de l'indemnitaire, question de la formation et de la mobilité professionnelles). Il doit également proposer des actions en réponse à des **questions collectives** (par ex., conditions de travail, politique et modalités de recrutement).

Adoptant une perspective globale et prospective, le SDRH est élaboré dans la perspective de renforcer une **politique RH agile** dans son utilisation des leviers réglementaires existants et **créative** dans la mise en œuvre de procédures innovantes au bénéfice de l'ensemble de ses personnels et au service de son identité d'employeur.

Le SDRH dote l'université d'un outil permettant de **communiquer** sur l'existant et sur les orientations RH qu'elle entend développer pour faire face aux défis du contexte actuel auquel sont confrontées toutes les universités françaises. De fait, face aux difficultés récurrentes de recrutement et face à l'évolution sociétale du rapport au travail, l'enjeu pour les universités est de renforcer leur attractivité de nouveaux talents et simultanément retenir leurs personnels dans un environnement professionnel public de plus en plus concurrentiel. Le concept de **marque employeur**, articulé autour de trois axes (l'image, l'identité et les pratiques RH), constitue un levier puissant pour ce faire.

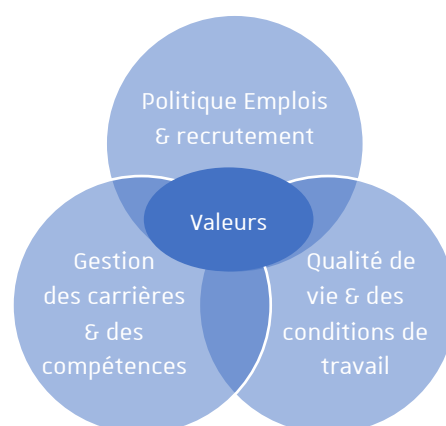
Dans cette perspective, l'Université de Strasbourg entend affirmer et communiquer sa stratégie RH au service de sa marque employeur. Par l'affirmation de son identité et de ses valeurs en tant qu'employeur, l'établissement entend disposer de leviers de nature à lui permettre de se différencier non seulement des autres universités, mais également des autres employeurs publics présents dans le bassin d'emploi alsacien (dont les collectivités territoriales, avec lesquelles l'université se retrouve souvent en concurrence).

Ainsi, au-delà d'une volonté de maîtriser au mieux l'évolution de sa masse salariale (cf. infra), l'enjeu de la politique RH de l'Université de Strasbourg est double : 1/ **contribuer à l'attractivité de l'université en tant qu'employeur** et 2/ **maintenir la cohésion et le sentiment d'appartenance** en veillant à l'équité et à la reconnaissance, avec le souci simultané de la **progression de carrière de ses personnels** (BIATPSS, enseignants, enseignants-chercheurs, titulaires et contractuels) et de **l'amélioration des conditions de travail**. *In fine*, le SDRH au travers de son plan d'action contribue à renforcer l'image attractive de l'Université de Strasbourg en tant qu'employeur et concrétise les valeurs et priorités déclinées dans son document d'orientation stratégique (DOS 2030).

II - Les objectifs du Schéma Directeur des Ressources Humaines

| **Déploiement d'un plan d'actions RH** |

Le SDRH fixe les grandes orientations RH que se fixe l'université dans l'environnement législatif actuel et tenant compte du contexte de ressources contraint qui pèse sur les universités françaises. En référence aux valeurs déclinées dans le Document d'orientation stratégique, il structure les actions et mesures RH -dont certaines sont d'ores et déjà déployées et d'autres restant à déployer - dans les trois principales thématiques RH que sont : 1. **la politique des emplois et le recrutement** (Axe A du SDRH) - 2. **la gestion des personnes, des carrières et des compétences** (Axe B du SDRH) et 3. **la qualité de vie et des conditions de travail** (Axe C du SDRH).



Le plan d'action du SDRH, priorité revendiquée pour la trajectoire de l'établissement, a été positionné comme **signature de l'établissement dans le cadre du Contrat d'Objectifs de Moyens et de Performances** (COMP signé le 28 juin avec le MESR, cf. **délibération du CA du 7 novembre 2023**). Le COMP, dans sa logique d'effet levier sur les objectifs ciblés par l'établissement, offre l'opportunité de financements complémentaires pour un certain nombre d'actions RH (par ex. gestion des compétences, école des cadres, baromètre social), pour lesquels les financements nationaux sont à ce jour insuffisants, voire inexistantes.



Coordination des actions RH transversales envisagées dans différents schémas directeurs

Loin d'être une simple juxtaposition d'actions et mesures RH, la plus-value du SDRH est de les repositionner les unes par rapport aux autres dans une **approche se voulant globale et cohérente**. Elle permet en outre de révéler la pertinence d'une articulation de son périmètre avec celui dans d'autres schémas directeurs et/ou plans d'actions dont s'est dotée l'université (par exemple, schéma directeur DDSRS, plan d'action pour l'Egalité professionnelle entre les hommes et les femmes, schéma directeur qualité et amélioration continue, etc.), orientations et actions impliquant peu ou prou une dimension RH.



III - Le SDRH dans la continuité des Assises Ressources Humaines

Les Assises Ressources humaines à l'université de Strasbourg

L'élaboration du SDRH s'inscrit dans un processus de concertation et de réflexion collective initié au travers de la tenue d'Assises Ressources Humaines qui se sont déroulées à l'automne 2021 et qui avaient pour vocation

d'instiller un dialogue ouvert et démocratique avec l'ensemble de la communauté universitaire, au-delà des logiques organisationnelles, hiérarchiques et statutaires. La méthodologie envisagée a fait l'objet d'une présentation devant le Congrès le 22 juin 2021 puis lors d'une assemblée inaugurale le 17 septembre 2021 à laquelle avait été convié l'ensemble des personnels de l'université.



Assemblée inaugurale du 17 septembre 2021

L'organisation des Assises RH s'est concrétisée par **la tenue d'ateliers thématiques** ouverts à tous les personnels de l'université (personnels administratifs et techniques, enseignants-chercheurs, enseignants, chercheurs ; titulaires comme contractuels) et organisés sur les différents campus (campus central, Illkirch, Cronenbourg et Haguenau) pour favoriser la participation de chacun. L'animation de chaque atelier a été confiée à un binôme de modérateurs enseignant-chercheur / BIATPSS dont le rôle consistait à guider les débats et échanges autour d'une thématique RH identifiée. L'objectif était double : 1. faciliter une réflexion structurée et des discussions croisées sur les principales thématiques RH et 2. faire émerger, le cas échéant, des souhaits et/ou propositions.

Au total, 18 ateliers se sont tenus autour des **5 thématiques** suivantes : 1/ Politique Emplois et recrutement ; 2/ Gestion et valorisation des compétences ; 3/ Qualité de vie au travail & conciliation vie professionnelle et vie privée ; 4/ Politique RH à destination de contractuels ; 5/ Politique Egalité & diversité. Ces ateliers ont été complétés par deux ateliers dédiés aux personnels BIATPSS, d'une part, et aux personnels enseignants et enseignants-chercheurs d'autre part et par des **concertations** avec des collègues exerçant des responsabilités au sein de l'université (directeurs et directrices de composantes ou d'unités de recherches, des directeurs et directrices des services centraux) ainsi qu'une concertation des représentants des organisations syndicales.

| **Apports des Assises Ressources Humaines** |

Les participants avaient été informés qu'il serait rendu compte de chaque intervention mais de manière anonyme ; la parole a été ainsi très libre. Les **échanges ont été très riches** avec parfois des désaccords exprimés entre les participants. Ils sont cependant toujours restés pondérés, dans une **ambiance d'écoute réciproque**.

Le rapport rédigé par les animateurs à l'issue des Assises présente **la synthèse des principales propositions issues des débats et ateliers**, présentée devant le Congrès le 18 janvier 2022 (séance en hybride du fait de la situation sanitaire) puis lors d'une assemblée plénière de clôture le 15 mars 2022.

Il met en exergue la satisfaction des personnels quant au processus initié et confirme la forte attente vis-à-vis de la démarche devant conduire à la rédaction du SDRH de l'Unistra. Certains constats de difficultés, parfois ressenties comme lourdes, parfois hors du champ d'action possible de l'université (progression de la valeur du point de la fonction publique, par exemple) ont été dressés, mais des pistes de réflexion ont aussi été formulées.

La liberté des débats a permis d'aborder sans restriction tous les sujets, y compris les plus délicats : par exemple, la question de la mutualisation des moyens, la question de l'indemnitaire avec notamment le déploiement du CIA (complément individuel annuel du RIFSEEP). Les thématiques autour de l'organisation du travail ou encore, de la progression des carrières, ont également fait l'objet de nombreux échanges et propositions.

IV - Le SDRH dans le cadre d'un dialogue soutenu

| SDRH et la réaffirmation de l'importance du dialogue social |

L'Université de Strasbourg, particulièrement attachée au dialogue social historiquement bien établi dans l'établissement, peut se féliciter de la **qualité du dialogue avec les partenaires sociaux**. Au-delà des réunions à caractère institutionnel (CSAE et F3SCT)¹, des réunions régulières constituent des moments fructueux d'échanges d'informations, de consultation et de concertation avec les partenaires sociaux BIATPSS d'une part, et enseignants/enseignants-chercheurs, d'autre part.

Le rôle du dialogue social a pris tout naturellement sa place dans le processus de concertation conduisant au SDRH. Les partenaires sociaux ont été ainsi systématiquement associés aux différents groupes de travail (GT) constitués tout au long du processus (incluant également des élus des instances, des animateurs des ateliers des Assises ainsi que des invités *es* qualité). Plus d'une trentaine de GT, co-animés par la VP Ressources humaines & dialogue social, la Directrice générale des services et la DRH, se sont réunis de septembre 2022 à décembre 2023.

| SDRH et les différences instances impliquées dans les processus RH |

En tant que direction centrale, la Direction des ressources humaines met en œuvre les dispositions législatives, réglementaires et procédurales, en lien avec les services ministériels et académiques constituant des interlocuteurs privilégiés de l'université, au-delà de leur rôle de tutelle. Au niveau de l'établissement, la DRH peut compter sur les directions des structures comme relais premiers de son action. Elle peut s'appuyer également sur les services situés immédiatement dans son périmètre d'intervention, en particulier sur le volet lié aux domaines de la santé et de l'appui social (SST, service social des personnels notamment).

Concernant les opérations de gestion de carrières des personnels enseignants-chercheurs et enseignants, le Conseil académique siégeant en formation restreinte (CAC-r) est l'organe compétent pour l'examen des questions individuelles relatives au recrutement, à l'affectation et à leur carrière. Les membres élus du Conseil académique restreint sont fréquemment appelés à alimenter la réflexion de groupes de travail constitués de manière ad hoc afin de réfléchir et de proposer en phase préparatoire aux séances régulières de l'instance les modalités et/ou critères qui seront ultérieurement utilisés dans les délibérations (par exemple, modalités et critères pour l'avancement de grade).

A noter également que l'université a mis en place, suite à la réforme induite par la Loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 et dans le cadre de la déclinaison locale des lignes directrices de gestion ministérielles, une **Commission pour la promotion et la valorisation des parcours professionnels** (CPV2P) s'appuyant sur le travail de binômes d'experts, constitués dans le respect de la diversité de représentation des personnels au sein de l'établissement (cf. [délibération du CA du 18 mai 2021](#)).

¹ - CSAE : Comité Social d'Administration de l'Etablissement – F3SCT : Formation Spécialisée en matière de Santé, de Sécurité et des Conditions de Travail (F3SCT)

| Modalités de pilotage du SDRH : un comité de suivi et d'orientation |

Inscrit dans la continuité des Assises RH, le SDRH résulte d'une construction progressive initiée dès 2022 qui a permis d'ores et déjà permis la **formalisation et la mise en œuvre de différentes mesures et actions concrètes déployées au fil de l'eau**. Certaines de ces actions mobilisent un financement sur le budget de l'établissement, malgré les importantes contraintes budgétaires auxquelles l'établissement est confronté ; d'autres sont initiées via des financements complémentaires (par ex. via le COMP) dans la perspective d'une reprise sur budget établissement en cas de pérennisation de l'action.

Le SDRH doit être conçu comme une matière vivante, soumise non seulement à l'évolution de l'environnement législatif, réglementaire et procédural de l'université, mais également à ses besoins à court, moyen et long termes afin de garantir une complète adaptation de l'établissement aux exigences stratégiques et opérationnelles qu'il s'est fixé.

Dans cette perspective, un **comité de suivi et d'orientation** est mis en place dont le rôle est double :

- rôle dans le suivi -voire l'évolution- des actions et mesures RH d'ores et déjà définies ;
- rôle de conseil dans le déploiement d'actions innovantes en lien avec les évolutions réglementaires et dans le respect des contraintes qui pèsent sur l'établissement.

Pour garantir la continuité de l'esprit ayant présidé à la définition des actions d'ores et déjà déployées, le comité de suivi et d'orientation est composé de représentants de la **présidence** et de la **direction de l'université**, de membres **élus des instances centrales** et de **représentants des personnels**. Il pourra, en tant que de besoin, être complété de la contribution d'experts métiers en charge d'éclairer les débats sur des sujets le nécessitant.

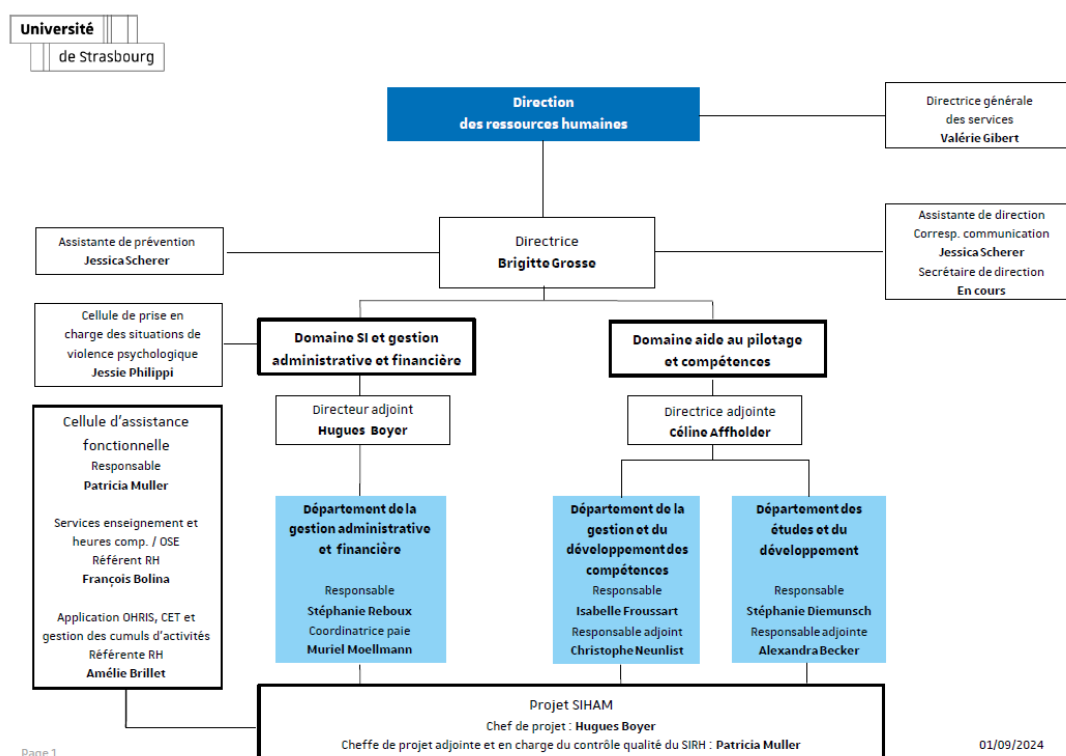
Organigramme de la DRH

Le rôle de la Direction des ressources humaines est -et a été- central tout au long du processus de concertation et d'élaboration du SDRH tout en assumant ses missions et activités récurrentes qui lui incombent.

En tant que direction centrale, la DRH peut s'appuyer sur une organisation structurée et adaptée à la réalisation de ses missions cœur de métier qui englobent notamment le recrutement (enseignants & enseignants-chercheurs, BIATPSS, titulaires et contractuels), la gestion administrative et financière des personnels, l'accompagnement des parcours, l'évaluation et la valorisation des compétences la gestion de la formation professionnelle, mais également la gestion des moyens et l'aide au pilotage sur le volet RH.

Le caractère particulièrement évolutif de l'environnement législatif et réglementaire, ajouté à l'extrême tension calendaire induite par des facteurs essentiellement exogènes et dans un contexte de faible accompagnement ministériel, implique une adaptation permanente de la DRH au changement.

L'organigramme ci-dessous présente l'organisation en 2 domaines et 3 départements de la DRH. Cette organisation est complétée d'une organisation en mode projet sur certains domaines, tel le système d'information en ressources humaines.



Axe A



Politique des Emplois & Recrutement

Contexte

La politique des Emplois et le recrutement sont déterminants dans la mise en œuvre de la stratégie et de la politique de l'université dans les différentes missions qui lui incombent, notamment en termes de formation et de recherche. Les demandes de postes - BIATPSS, enseignants, enseignants-chercheurs - sont analysées au regard des ressources dont dispose l'université que ce soit en termes de supports disponibles (*i.e.* définitivement vacants) ou de crédits de la masse salariale.

- La **masse salariale** (MS) représente environ 75 % du budget de l'établissement. L'augmentation de la MS, observée d'une année à l'autre, est liée à la variation globale des effectifs, à l'impact de différentes mesures structurelles dont certaines ne sont pas ou que partiellement compensées par l'Etat. A noter que les mesures salariales déployées par l'Etat sont appliquées de manière équitable aux personnels contractuels de l'Université sans aucune compensation financière du MESR. Dans ces conditions, le suivi et le pilotage de la masse salariale constituent ainsi un enjeu primordial pour l'université.
- La politique Emplois est par ailleurs définie dans le respect du **plafond d'emplois**, *i.e.* l'ensemble des emplois que l'université est autorisée à rémunérer. Le plafond d'emplois global correspond aux emplois fixés et financés pour tout ou partie par l'Etat, d'une part, et aux emplois financés par l'université d'autre part. Le plafond d'emplois approuvé par le Conseil d'administration de l'établissement pour l'année 2024 est de 5 865 ETPT dont 4 615 ETPT sur plafond 1 (plafond des emplois fixé par l'Etat) et 1 250 ETPT sur plafond 2 (plafond des emplois sur ressources propres établissement).

Dans ce contexte de ressources contraintes, l'enjeu des campagnes annuelles d'emplois est de garantir un potentiel suffisant pour assurer les missions de l'université tout en maîtrisant l'évolution de la masse salariale, choisie ou subie et en respectant le plafond d'emplois.

Résolument engagée dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois, l'université inscrit depuis plusieurs années sa politique de recrutement dans une **perspective pluriannuelle**. Seuls les supports définitivement vacants (suite à un départ à la retraite, à une promotion, à une démission, etc.) sont susceptibles d'être publiés.

Les arbitrages s'appuient sur une analyse fine et concertée des besoins en termes de formation et de recherche mais également en termes d'appui administratif et technique aux principales missions de l'université.

- Le potentiel Enseignants vise à être maintenu en analysant les demandes au regard de l'évolution des effectifs étudiants et de l'offre de formation et simultanément au regard des projets scientifiques des unités de recherche.
- Le recrutement des personnels BIATPSS veille quant à lui à ne pas perdre les capacités d'appui aux missions nécessaires au développement de l'établissement et de toutes ses composantes. A noter que l'Unistra, à l'instar des autres universités françaises, fait face à des difficultés accrues de recrutement et à de nombreux départs -définitifs ou temporaires- de BIATPSS en lien notamment avec une perte d'attractivité constatée de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Dans ce contexte ainsi rappelé, la publication de chaque poste exige une réflexion approfondie et pluriannuelle des besoins et des compétences attendues ; la phase du recrutement doit reposer sur des procédures de qualité. La politique emplois et le recrutement contribuent à **l'attractivité de l'université en renforçant son identité d'employeur** fortement engagée dans ses missions de service public et engagée dans les sujets de responsabilité sociétale.

I - Le processus de la campagne Emplois

| *Le dialogue stratégique avec les services, les composantes de formation et de recherche* |

La campagne annuelle des emplois résulte d'un long processus s'inscrivant dans un **dialogue étroit** entre la gouvernance de l'université, les composantes de formation, les unités de recherche et les services centraux. Conformément aux directives qui leur sont adressées, les structures doivent présenter en quelques lignes la stratégie de la composante en termes de ressources humaines (arguments, enjeux, perspectives, etc.) en la plaçant dans une perspective pluriannuelle. Il leur est également demandé de préciser la priorisation des demandes en lien avec la stratégie globale et les projets de la composante.

Rappel du déroulé des dialogues stratégiques

- Transmission par les directeurs et directrices de structure du document stratégique indiquant notamment leur expression de besoin en termes de moyens d'enseignants-chercheurs, d'enseignants et/ou de personnels BIATPSS.
- Rencontres entre juin et septembre avec l'équipe de présidence et de direction de l'université, pour une présentation et une première analyse du document stratégique de leur structure. Ces rencontres constituent un temps fort de la vie institutionnelle et un moment d'échanges important aussi bien pour l'équipe de gouvernance que pour les composantes de formation.

- A partir de septembre, entretiens complémentaires des directeurs et directrices de composante de formation avec la vice-présidente Ressources humaines et dialogue social, d'une part, et des directeurs et directrices d'unité de recherche avec le vice-président Recherche, formation doctorale et science ouverte, d'autre part.
- Présentation des axes stratégiques de la campagne d'emplois annuelle en Commission des emplois.
- Présentation au Comité social d'administration d'établissement (CSAE) des arbitrages proposés avant soumission à l'approbation du Conseil d'administration des mesures proposées dans le cadre de la campagne d'emplois.
- A l'issue de chaque campagne d'emplois, présentation devant le CSAE, en n+1, d'un bilan des recrutements (enseignants-chercheurs, enseignants et personnel BIATPSS).

Le suivi de l'évolution de la masse salariale

Depuis son accession, le 1^{er} janvier 2009, aux responsabilités et compétences élargies, concomitante à la fusion des universités strasbourgeoises, l'Université de Strasbourg exerce sa compétence de gestion en autonomie et avec responsabilité en matière pilotage de la masse salariale et des emplois budgétaires qui lui sont dévolus par l'Etat. Une attention toute particulière est ainsi portée à la gestion de la masse salariale, conduisant l'université à veiller à l'adéquation de ses dépenses de masse salariale à ses ressources financières, provenant essentiellement de l'Etat.

Avec le souci permanent du bon fonctionnement des composantes de formation, des unités de recherche et des directions, services de l'université, la plus grande attention est de mise quant au **suivi des multiples facteurs** impactant directement les dépenses en masse salariale. Ce suivi s'avère d'autant plus crucial, en lien notamment avec 1/ l'absence de financement du GVT, l'absence de financement de certaines mesures réglementaires (e.g. allocation forfaitaire de télétravail, indemnité déplacement), l'absence de compensation ou la compensation partielle des certaines mesures salariales prises par l'Etat et 2/ en lien avec l'extension aux personnels contractuels de dispositifs réglementaires réservés aux fonctionnaires (e.g. revalorisation du point d'indice, campagnes annuelles d'avancement) sans compensation pour autant par l'Etat. Le pilotage stratégique est assuré par le Comité de suivi de la Masse salariale, instance interne qui se réunit deux fois par an.

Dans ce contexte, une simulation de l'impact de chaque campagne Emplois sur l'évolution de la masse salariale est réalisée depuis 2020 à l'aide d'un **outil de simulation** élaboré par la DRH. Le déploiement de l'application de **SIHAM-PMS** offrira également une fonctionnalité intéressante à ce sujet en permettant d'étudier l'impact de différents scénarii envisageables.

Vision fine et prospective des emplois et des compétences

Les campagnes d'emplois - réfléchies dans une perspective globale et pluriannuelle - doivent répondre aux besoins actuels des structures et simultanément anticiper l'évolution des compétences. Il est dès lors indispensable de disposer :

- **d'une part, d'une vision fine et précise des effectifs et emplois** dont rend compte le **rapport social unique** édité chaque année, avec la base de données sociales afférente (cf. encart) ;



- **d'autre part, d'une vision prospective** non seulement en termes de vacance des supports mais également en termes de gestion prévisionnelle des compétences. Dans cette perspective, l'université a souhaité

réaliser, dans le cadre du SDRH et grâce au financement du COMP, une **cartographie** précise et prospective des emplois et des compétences (cf. encart).

Action A.1.1. : Rapport social unique et mise à disposition de la base des données sociales en application du décret 2020-1493 du 30.11.2020

Descriptif : le RSU et sa base de données sociales constituent un précieux outil de connaissance et de partage d'informations transparentes. L'université a souhaité l'enrichir en ajoutant, en sus de la liste des indicateurs fixés par arrêté ministériel, des données complémentaires (données relatives aux contractuels, répartition des effectifs par structure d'affectation et par type de population, situation comparée femmes / hommes, etc.) ainsi qu'un chapitre dédié au télétravail. L'université est une des premières universités à avoir développé, en l'absence d'un outil national, son propre dispositif pour rendre accessible aux membres du CSAE sa base de données sociales. Une fonctionnalité permet de visualiser depuis 2023 l'évolution de 4 indicateurs : 1. les effectifs physiques au 31 décembre – 2. la masse salariale – 3. la distribution des rémunérations nettes par sexe (en déciles) – 4. la répartition des effectifs en fonction au 31/12 par quotient.

Déploiement : depuis 2020, le rapport social unique (en remplacement du bilan social) est édité chaque année par le Département des Etudes et du Développement de la DRH. La base de données sociales élaborée depuis 2021 fait l'objet d'une session de présentation (outil et modalités d'utilisation) proposée aux membres du CSAE.

Action A.1.2. : Réalisation d'une cartographie des emplois et des compétences

Descriptif : ce projet, initié en 2023, vise à apporter une vision complète des métiers et compétences des personnels de l'établissement. Il s'inscrit dans un cadre plus large de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) que l'établissement souhaite impulser et engager. La GPEEC consiste à mettre en adéquation les effectifs, les emplois et les compétences avec les objectifs stratégiques de l'établissement et le contexte environnemental. Elle permet de mieux adapter les ressources humaines aux choix stratégiques et aux mutations économiques et technologiques induisant une évolution des métiers de plus en plus rapide (obsolescence ou émergence) qui s'avère particulièrement difficile à planifier.

Cette démarche a un double objectif :

- réaliser une analyse quantitative et qualitative pour aider au pilotage des arbitrages des campagnes d'emplois grâce à une vision claire de l'ensemble des emplois et compétences disponibles au sein de l'établissement ;
- recenser les besoins en formation et alimenter le plan de développement des compétences afin d'accompagner les agents dans leur projet professionnel (évolution de carrière, mobilité, reconversion, etc.).

Déploiement : pour les personnels BIATPSS, un recensement des emplois et des compétences a été lancé en avril 2024 auprès de l'ensemble des agents et aura pour vocation à être réalisé périodiquement (tous les 2-3 ans).

Nouveaux leviers réglementaires

L'évolution des textes législatifs et réglementaires constituent autant de leviers et d'outils au service d'une politique RH qui se doit d'être agile dans ces modes de recrutement. L'université s'est saisie des opportunités offertes par les évolutions réglementaires (en lien notamment avec la Loi de transformation de la fonction publique ou encore avec la Loi de programmation de la recherche, LPR du 24 décembre 2020) pour accompagner le développement de ses missions.

La LPR a par exemple introduit certaines évolutions diversifiant les modalités et nature de recrutement que ce soit pour les enseignants-chercheurs ou pour les personnels BIATPSS. L'université s'est emparée de ces

nouveaux leviers RH, dont certains s'avèrent cependant temporaires (par exemple, création d'une voie temporaire d'accès au corps des professeurs de universités, repyramidage ITRF). Les CDI de mission scientifique (article L431-6 du code de la recherche) ainsi que le CDD de projet (introduit par la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019) constituent dorénavant deux autres types de recrutement à disposition des structures de l'université, lorsque ces leviers s'avèrent offrir des perspectives les plus adaptées à la situation et/ou au projet à conduire.

Enfin, suite à la publication du décret n°2021-1450 du 4 novembre 2021 relatif au contrat post doctoral de droit public prévu par l'article L412-4 du code de la recherche, l'université a proposé les modalités de mise en œuvre du contrat post doctoral, accompagnées d'une boîte à outils d'aide au recrutement (cf. [délibération CA du 5 juillet 2022](#)).

L'Université de Strasbourg entend utiliser à bon escient et avec discernement, dans le dialogue, les opportunités offertes par l'environnement réglementaire. Elle a la volonté de renforcer une politique RH responsable quand elle recourt aux différents leviers réglementaires existants.

| Une politique Emplois au service de la stratégie de l'université |

L'établissement réaffirme son intention, en conformité avec les dispositions du code général de la fonction publique, de privilégier l'emploi titulaire tout en admettant la nécessité de recourir, dans les situations limitatives prévues par les dispositions légales, à l'emploi contractuel lorsque cela est justifié (cf. infra). Comme évoqué précédemment, les campagnes annuelles des emplois sont réfléchies dans un étroit dialogue avec les composantes, services et directions de l'université et s'inscrivent dans une réflexion pluriannuelle en lien notamment avec la vision des départs à la retraite à venir.

- Concernant le recrutement **des personnels BIATPSS**, l'université veille à maintenir le potentiel administratif et technique. Une attention particulière est désormais portée sur la pertinence d'un repyramidage des emplois de catégorie C en B afin de ne pas recréer de situations de décalage grade-fonction. L'effort d'ouverture de concours BIATPSS doit être maintenu afin de faire face aux départs définitifs (en lien notamment avec la pyramide des âges).
- Concernant le **recrutement des enseignants et enseignants-chercheurs**, l'université veille à maintenir le potentiel d'enseignement afin de répondre au mieux aux besoins des composantes de formation. Les profils des postes d'EC doivent simultanément être en adéquation avec les projets de recherche des unités de recherche. Il est ainsi attendu une concertation entre les composantes de formation et les UR quant à la formulation de leurs demandes de publication de postes d'EC. Afin de ne pas recruter par défaut, l'université s'engage à republier l'année suivante tout poste pour lequel le recrutement aurait été infructueux. Une réflexion peut, le cas échéant, être initiée et conduire à un changement de profil l'année suivante afin de correspondre au mieux aux besoins et au vivier des candidats potentiels.

Si l'Université de Strasbourg a le souci constant de la maîtrise de l'évolution de la masse salariale, les campagnes Emplois ne constituent pas les variables d'ajustement des difficultés budgétaires récurrentes (liées par exemple à l'augmentation du coût des fluides). De même, les processus de digitalisation (cf. Axe D) et/ou les procédures permettant l'enseignement en distanciel ne sont pas conçus comme une opportunité à réduire des emplois mais sont perçus comme une démarche qualité et amélioration continue au bénéfice des usagers et des personnels de l'université.

Focus sur l'endorecrutement des enseignants-chercheurs

Le **taux d'endorecrutement des maîtres de conférence** (i.e. recrutement de docteurs ayant soutenu leur thèse à l'université de Strasbourg) se situe depuis plusieurs années entre 20 et 30 %. Les universités observent depuis quelques années une baisse du nombre de candidatures sur les postes de MC. Différents facteurs sont susceptibles d'expliquer ce constat : perte d'attractivité d'une carrière académique, prolongation de la durée des thèses suite notamment à la crise sanitaire de 2020. Quelle qu'en soit la raison, la baisse des candidatures a pour effet mécanique de diminuer la compétition et peut au final favoriser les candidatures internes et ce d'autant plus que les candidat.es ont occupé l'année antérieure un poste d'ATER, d'EC ou d'enseignant contractuel à l'université. L'université souhaite maintenir un taux d'endorecrutement des MC aux alentours de 20-25 %.

Concernant le **taux d'endorecrutement des professeurs des universités** (PU), le taux moyen observé au cours de la période 2018-2023 s'avère nettement supérieur à celui des MC et s'élève à 62,5 %. Ces données doivent être mises en relation avec la volonté politique de l'université d'offrir une perspective d'évolution de carrière à ses maîtres de conférences. Ce qui conduit l'université à poursuivre une stratégie de recrutement garantissant un équilibre entre recrutement externe et recrutement interne (cf. infra, § Progression de carrière). Pour ce faire, l'université publie d'une part, des postes de PU au titre de l'article 46.1. (et certaines années, au concours national de l'agrégation). Simultanément, l'université assume et affiche sa volonté politique de retenir et veiller à la progression de carrière de ses maîtres de conférences qui contribuent à son rayonnement d'une manière ou d'une autre. Dans cette perspective, l'université souhaite se montrer agile en utilisant tous les autres articles de publication pour les postes de PU (article 46.3, article 46.4 ou encore article 46.5 du décret statutaire des E.C. de 1984). La publication de postes de PU selon l'un ou l'autre de ces articles de publication permet en outre d'accompagner les campagnes de promotion interne mises en œuvre via la voie temporaire d'accès au corps des professeurs.

| Une politique Emplois attentive à la diversité et l'inclusion |

L'université souhaite inscrire dans son SDRH son engagement à veiller à un **recrutement diversifié et inclusif**. Pour ce faire, elle entend mobiliser tous les leviers de recrutement susceptibles de répondre aux besoins des structures, d'une part et susceptibles d'autre part de correspondre au vivier des candidats. L'Université poursuit ainsi son engagement en faveur du recrutement et de l'intégration 1/ des personnes en situation de handicap et 2/ des personnes sans diplôme et/ou chômeur de longue durée (cf. encarts).

Action A.1.3. : Publication d'emploi BIATPSS réservé BOE

Descriptif : en conformité avec l'axe 4 (« Recruter de nouveaux agents en situation de handicap ») de la convention signée en mars 2018 (puis renouvelée en décembre 2022) avec le Fonds d'insertion pour les personnes en situation de handicap dans la fonction publique (FIPHP), l'université veille à accroître les recrutements de personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE). A cette fin, plusieurs postes au recrutement spécifique BOE sont publiés chaque année. L'augmentation observée du taux d'emploi des BOE reflète cette politique volontariste : de 2,77 % en 2018, il est passé à 3,36 % en décembre 2020 et à 3,67 % en 2023.

Déploiement : à titre d'illustration, 10 postes BOE ont été ouverts depuis la campagne d'emplois 2020 : 1 emploi catégorie C en 2020 - 2 emplois en 2021 (dont 1 de catégorie B et de catégorie C) - 1 emploi catégorie C en 2022 - 3 en 2023 dont 1 catégorie B et 2 de catégorie C - 3 emplois de catégorie B en 2024.

Action A.1.4. : Recrutement direct sans concours

Descriptif : l'université veille à diversifier ses recrutements sur des emplois de catégorie C en proposant des recrutements directs sans concours. En référence au PACTE (Parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière et d'État) créé en 2006, ces recrutements permettent de recruter, sans concours, des jeunes âgés de 16 à moins de 28 ans dans des emplois de catégorie C ainsi que toute personne en situation de chômage de longue durée, âgée d'au moins 45 ans et bénéficiaire du revenu de solidarité active (RSA), de l'allocation de solidarité spécifique (ASS) ou de l'allocation aux adultes handicapés (AAH).

Déploiement : à titre d'illustration, depuis 2020, l'université a effectué 12 recrutements directs sans concours : 1 en 2020 - 1 en 2021 - 4 en 2022 - 2 en 2023 et 4 en 2024.

Action A.1.5. : Publication d'emploi EC réservé BOE

Descriptif : l'université entend inscrire dans le cadre du SDRH sa politique de recrutement volontariste de personnes en situation de handicap et simultanément de favoriser le recrutement d'apprentis en situation de handicap. Il convient cependant de souligner que des efforts restent à faire pour la population des enseignants et EC. Dans la perspective de publier un poste d'EC réservé BOE, une analyse du vivier de candidats potentiels s'avère une première étape indispensable. Il s'agira ainsi de :

- recenser le nombre de doctorants bénéficiaires d'un contrat doctoral handicap en fin de thèse et/ou qui viennent de soutenir leur thèse ;
- faire une analyse de l'adéquation de leur profil aux besoins exprimés ou susceptibles d'être exprimés en termes de formation et de recherche ;
- étudier l'opportunité de la publication d'un poste de maître de conférences avec un recrutement réservé BOE.

Déploiement : initier la démarche en 2025 dans la perspective de l'ouverture d'un poste en 2026 si possible (en fonction du vivier).

| Une réflexion à engager sur l'allocation des moyens |

En lien avec la pyramide des âges et la perspective des nombreux départs à la retraite dans les prochaines années, la gestion des emplois d'enseignants-chercheurs comme BIATPSS va constituer un enjeu majeur. Dans ce contexte, deux questions s'avèrent particulièrement primordiales à aborder dans le cadre de la concertation et du dialogue social :

1. la question de l'allocation des moyens en s'interrogeant notamment sur la répartition des postes et des compétences entre les différentes structures de l'établissement ;
2. la question d'un redéploiement éventuel des supports et/ou de la création de pôles partagés.

Action A.1.6. : Allocation des moyens - Redéploiement des postes – Pôles partagés

Descriptif : la question générale de l'allocation des moyens devra être abordée en tenant compte des évolutions des effectifs étudiants, des évolutions de l'offre de formations et des programmes de recherches conduits au sein des unités de recherches ou encore des évolutions technologiques induisant une évolution de compétences. Une réflexion collégiale, dans le cadre du dialogue social, doit être engagée afin de définir la procédure et les critères à retenir.

Déploiement : initier la démarche en 2025.

II – La politique de recrutement des personnels contractuels à l’université

L’Université de Strasbourg (ré-)affirme son attachement à la fonction publique et en ce sens, au recrutement prioritaire de fonctionnaires sur les emplois permanents qui lui sont autorisés. Pour autant, au-delà du recrutement de titulaires lors des campagnes synchronisées respectant le calendrier ministériel, l’université recrute chaque année des agents contractuels exerçant des activités relevant des missions d’appui à l’enseignement, à la recherche et d’administration des services universitaires. La politique de recrutement de contractuels est définie : 1/ au regard des besoins en nouvelles compétences ; 2/ en lien avec le vivier potentiel correspondant aux besoins et 3/ définie au regard des ressources financières disponibles (tout particulièrement, lorsque le recrutement est opéré sur ressources propres des structures).

L’Université de Strasbourg a été la première université française à s’engager, dès sa création en 2009, dans une réflexion sur la gestion de tous ses personnels non fonctionnaires aboutissant à la rédaction de plusieurs conventions de gestion relatives aux personnels contractuels. Dans le cadre de son SDRH, l’université a conduit une **renovation de ces conventions de gestion** dans le double objectif :

1. d’intégrer, d’une part, les évolutions législatives et réglementaires survenues depuis 2011 ;
2. de mettre, d’autre part, en exergue les avancées sociales propres à l’établissement.

Action A.2.1. : Rénovation de la convention de gestion des personnels contractuels

Descriptif : au-delà du rappel de la réglementation en vigueur, la convention de gestion des personnels contractuels fait état des principes appliqués à l’Université de Strasbourg en matière de recrutement, de rémunération et de parcours professionnel. Elle est articulée autour de trois volets.

1. **Les 2 premiers volets sont relatifs aux personnels BIATPSS et aux enseignants contractuels** – Le recrutement de contractuels BIATPSS comme enseignants peut être envisagé pour répondre à un besoin à temps complet ou incomplet, sur support temporairement vacant ou dans l’attente du recrutement d’un prochain titulaire. Les personnels contractuels sont classés par référence à la grille indiciaire du grade mentionné sur l’offre de recrutement publiée, au 1^{er} échelon de cette grille ou à un échelon supérieur après prise en compte de l’expérience éligible.
2. **Le 3^e volet est relatif quant à lui aux chargés d’enseignement vacataires (CEV) et aux missions complémentaires des doctorants contractuels** – La principale avancée sur ce 3^e volet concerne la mise en place d’une procédure de mensualisation lissée sur 10 mois pour les CEV effectuant un service compris entre 65 HETD et 144 HETD. Cette procédure innovante garantit le versement mensuel de leur rémunération en conformité avec l’art. 11 de la loi n° 2020-1674 du 24 décembre 2020. Concernant les missions complémentaires des doctorants contractuels, les nouvelles dispositions prises permettent dorénavant un dimensionnement de la mission complémentaire adapté aux besoins des doctorants et des structures au sein desquelles la mission complémentaire est exercée.

Déploiement : mise en œuvre depuis la rentrée universitaire 2023 après adoption par le **CA du 11 juillet 2023** puis **CA 7 novembre 2023**.

III - Renforcer les procédures de recrutement

Au-delà de la sécurisation juridique des procédures de recrutement, l'établissement promeut des actions visant à garantir la **qualité du processus de recrutement**. L'optimisation du processus de recrutement est un des premiers leviers pour véhiculer l'identité Employeur de l'université et ainsi attirer les meilleurs candidats. Une attention particulière est accordée au bon déroulement des jurys et comités de sélection ainsi qu'au respect de l'égalité de traitement de tous les candidats et candidates.

Par ailleurs, les différentes actions relatives aux procédures de recrutement s'inscrivent dans le plan défini par l'université dans le cadre de sa **labellisation européenne HRS4R²** obtenue en 2017 (et actuellement en cours de renouvellement pour la période 2025-2028).



Au-delà du respect du cadre réglementaire, les principes **OTMR** (recrutement Ouvert Transparent et basé sur le Mérite) innervent l'ensemble des processus de recrutement de l'université. L'université a souhaité les étendre l'application de ces principes à tous les recrutements de contractuels au travers de ses conventions de gestion des contractuel (cf. supra).

| Rédaction des fiches de poste |

L'Université de Strasbourg s'engage à promouvoir un recrutement inclusif, l'égalité entre les femmes et les hommes et à agir pour une représentation des femmes et des hommes plus équilibrée dans l'établissement. Ainsi, et conformément aux actions définies dans le cadre du Plan d'action Egalité professionnelle entre les hommes et les femmes, porté par la vice-présidente Egalité, parité et diversité (cf. [délibération CA du 18 mai 2021](#)), l'université veille au respect d'une rédaction des fiches de poste sous forme non discriminante et inclusive. Des consignes de rédaction sont adressées en ce sens aux directions et responsables impliqués dans le recrutement.

Action A.3.1. : Conseils pour la rédaction des fiches de postes

Descriptif : dans la perspective de recevoir des actes de candidature les plus diversifiés possibles, l'établissement incite à faire usage d'un langage neutre en évitant les termes discriminatoires, à adopter une rédaction où les personnes, femmes comme hommes, et la lisibilité de l'écrit sont respectées. Des suggestions de formulations s'adressant aussi bien à un public féminin qu'à un public masculin sont proposées : utilisation d'une double flexion telle que « *le candidat ou la candidate* », une formulation épiciène telle que « *la personne candidate* », « *la personne recrutée* », ou encore une rédaction ne mentionnant pas la personne telle que « *L'enseignement portera sur...* », « *Il s'agira de prendre en charge...* ».

Déploiement : depuis 2020

² HRS4R : Human Resources Strategy for Researchers

Règles de bon fonctionnement des comités de sélection pour le recrutement des E.C.



La rédaction d'un **vademecum** sensibilise les présidents et membres des comités de sélection aux règles et conduites à tenir pour garantir la qualité du processus de recrutement des EC. Il présente : 1/ les recommandations quant à la rédaction du profil de poste - 2/ les recommandations quant aux modalités de mise en situation professionnelle - 3/ les recommandations sur les règles de bon fonctionnement des comités de sélection reposant sur le respect des règles d'équité, d'impartialité, et de confidentialité tout au long de la procédure de recrutement.

Action A.3.2. : Vademecum sur les règles de bon fonctionnement d'un comité de sélection (COS)

Descriptif : le vademecum insiste sur les 3 principes fondamentaux à respecter tout au long de la procédure de recrutement : i/ Evaluer l'adéquation des candidatures au profil de poste et respecter les mêmes critères d'évaluation pour tous les candidats et tout au long de la procédure (grâce notamment à une grille d'évaluation) – ii/ Veiller à ce que chaque membre du COS puisse présenter son avis sur chaque candidature – iii/ Veiller à ce que des impressions personnelles non pertinentes n'interfèrent pas lors des débats au moment des délibérations.

Déploiement : depuis sa rédaction en 2020, transmission annuelle aux présidents des COS.

Action A.3.3. : Sensibilisation aux biais inconscients du recrutement

Descriptif : les biais inconscients font référence à des préjugés ou des stéréotypes que l'on mobilise à notre insu et qui peuvent influencer nos jugements au moment d'un recrutement ou d'une promotion sans que nous en soyons conscients. En lien avec le Plan d'actions égalité, une session de sensibilisation et de formation aux biais inconscients est proposée chaque année aux membres des COS. L'objectif est de les aider à reconnaître ces biais et à comprendre comment ils peuvent affecter les décisions de recrutement.

Déploiement : depuis 2020 (en lien avec la vice-présidence Egalité, parité et diversité)

Mise en situation professionnelle lors du recrutement des EC

La phase des auditions par les comités de sélection constitue une étape cruciale dans le processus de recrutement des enseignants-chercheurs. La mise en situation professionnelle est une possibilité offerte par le guide ministériel régissant le déroulement du recrutement des EC (en application de l'art. 1 du décret n° 2017-854 du 9 mai 2017). Quelle qu'en soit la forme, la mise en situation professionnelle permet d'offrir aux candidats retenus pour les auditions un temps plus long pour faire la démonstration de leurs compétences (pédagogiques et/ou scientifiques), plus particulièrement des compétences difficiles à appréhender au travers du seul dossier de candidature et/ou difficiles à apprécier dans le cadre des auditions classiques. L'université vise à une généralisation de la mise en situation professionnelle lors des auditions des EC (cf. encart).

Une réflexion sur la mise en place d'une mise en situation professionnelle lors du recrutement des personnels BIATPSS pourrait être initiée

Action A.3. 4. : Généralisation de la mise en situation professionnelle

Descriptif : si la mise en situation professionnelle est fréquemment utilisée dans les autres pays (par ex. Suisse, Canada), sa pratique reste encore trop marginale dans les universités françaises. L'Université de Strasbourg s'est engagée depuis 2020 dans une réflexion pour la généralisation de la mise en situation professionnelle. A cette fin, la transmission de conseils et préconisations vise à : 1/ harmoniser a *minima* les pratiques au niveau de l'établissement – 2/ faciliter l'analyse des mises en situation professionnelle soumises pour validation aux membres du CACr - 3/ éviter des allers-retours avec la composante dans un calendrier souvent très contraint.

Déploiement : depuis 2021 avec une montée en puissance de la mise en œuvre d'une mise en situation professionnelle (16 % en 2021 vs 75 % lors de la campagne synchronisée 2024).

IV – Communiquer en tant qu'employeur

| Face aux difficultés de recrutement et d'attractivité : renforcer la communication externe |

A l'instar des autres universités françaises, l'université de Strasbourg fait face à des **difficultés accrues de recrutement**. Les enjeux actuels concernent tout particulièrement certains métiers spécialisés (dont notamment ceux relevant des domaines de l'immobilier et du numérique mais également plus récemment, les RH et les finances) pour lesquels l'établissement a dû constater une tension accrue au recrutement et se voit même actuellement débaucher des personnels bien formés par d'autres structures publiques ou privées. Si la concurrence avec le secteur privé est avérée depuis longtemps, c'est plus récemment que s'observe une certaine concurrence avec les établissements ou organismes relevant des autres versants de la fonction publique au sein desquels les conditions salariales et indemnitaires peuvent s'avérer beaucoup plus attractives.

Les difficultés accrues de recrutement interpellent d'autant plus que l'Université de Strasbourg, avec ses 6 109 agents en 2023, est le deuxième employeur de l'Eurométropole (après le CHU) et un des 10 premiers employeurs d'Alsace. Dès lors, il a été possible de mettre en évidence une certaine **méconnaissance de la diversité des métiers exercés à l'université** ; ceci conduit à s'interroger plus particulièrement sur les biais de perception, par le grand public comme par nos diplômés, de l'université comme leur potentiel futur employeur.

Par ailleurs, il peut être souligné que non seulement les méthodes de recrutement ont beaucoup évolué ces dernières années mais également les candidats. Ceux-ci font désormais preuve d'une exigence accrue en termes de conditions de travail, de responsabilité sociétale et de perspectives d'évolution, au-delà de celle, plus habituelle, relative aux conditions de rémunération. Ceci les conduit à réaliser une étude comparative, en amont de leur candidature, portant sur les pratiques et engagements de leur futur employeur.

Dans ce contexte, la communication externe revêt une importance d'autant plus cruciale. Dans le cadre du SDRH, différentes actions (dont certaines déjà déployées grâce au financement du COMP) visent afin à **rendre plus visibles la diversité des métiers à l'université**, d'une part et **l'attractivité de l'université comme employeur**, d'autre part.

Action A.4.1. : Journée de découverte des métiers de l'université

Descriptif : cette journée vise un triple objectif :

1. faire découvrir et promouvoir le panel des métiers dans un grand nombre de domaines au travers de rencontres avec les collègues, de vidéos et témoignages,
2. communiquer sur les différents types de recrutement,
3. présenter les conditions de vie au travail, les activités sportives et culturelles, les avantages sociaux offerts à l'Unistra, etc.

Un stand « job dating » a permis par ailleurs de recueillir des candidatures sur des emplois proposés à l'Unistra.

Déploiement : la 1^{ère} journée, organisée le 18 avril 2024 au Palais Universitaire, a été un grand succès grâce notamment à la très grande implication des personnels de l'université, véritables ambassadeurs de l'université. La prochaine édition est fixée au 13 mai 2025.



Action A.4.2. : Développement des contrats d'apprentissage

Descriptif : il s'agit de renforcer le lien entre les formations et le recrutement à l'université *via* le développement des contrats d'apprentissage. L'université fait face, auprès de ses propres diplômés, à un déficit d'image en tant qu'employeur potentiel. Une action est déployée pour favoriser l'établissement de contrats d'apprentissage, en ciblant prioritairement les formations en alternance correspondant aux métiers en tension au sein de l'université (RH, finances, informatique...).

Déploiement : depuis 2020.

Action A.4.3. : Refonte de la page « Travailler à l'université » sur le site amiral de l'université

Descriptif : une refonte de la page Travailler à l'université visera à accroître la visibilité et l'attractivité de l'université via l'ajout de capsules vidéo présentant le métier et les fonctions pour lesquelles un recrutement est proposé ; la mise en avant de conditions et de la qualité de vie au travail à l'université ou encore la mise en avant des avantages (économiques, financiers et matériels) à travailler à l'université de Strasbourg.

Déploiement : perspective de finalisation à définir avec les autres directions impliquées (DNUM et direction de la communication).

Située au carrefour géographique et historique de l'Europe, l'Université de Strasbourg compte parmi les plus importants établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) pluridisciplinaires. Elle figure parmi les trois premières universités pérennisées Initiative d'excellence et joue un rôle moteur dans la construction de l'espace européen de l'ESR. Ancrée dans la cité et la société, elle est fortement impliquée dans ses partenariats avec les acteurs territoriaux, régionaux et transfrontaliers.

Grande université de recherche intensive, elle entretient des liens étroits et privilégiés avec les principaux organismes de recherche tels le CNRS et l'Inserm. L'Université de Strasbourg assure sa mission de production et transmission des savoirs et de développement de compétences en s'appuyant sur des valeurs fondamentales dont l'ouverture, la créativité et l'inclusivité. Elle accompagne sa communauté -étudiants et personnels- dans la construction de leur parcours adapté à leur profil, leurs talents et leurs aspirations.



Un patrimoine exceptionnel

- Un campus historique inscrit au patrimoine mondial de l'Unesco
- Un Observatoire astronomique
- Un Planétarium
- Un jardin botanique
- Six musées universitaires

Une qualité de vie travail

- Une Maison dédiée aux personnels
- Plus de 800 activités sportives et culturelles
- Des campus verts et éco-responsables
- Forfait mobilité durable
- Contribution aux frais de déplacement et de restauration
- Prise en charge partielle de la mutuelle
- Prestations sociales en faveur des personnels & de leur famille



vidéo de présentation de l'université de Strasbourg

Une université engagée

- Une Mission égalité, parité, diversité
- Un Réseau handicap et travail
- Une Mission développement durable et responsabilité sociale
- Une Mission relations avec la société

16 000 étudiants : 20% d'étudiants internationaux 156 nationalités / 2700 classes / 3400 enseignants et enseignants-chercheurs 156 diplômes 35 composantes 70 unités de recherche 1765 établissements partenaires dans 75 pays 19 écoles doctorales 15 instituts thématiques interdisciplinaires 29 langues enseignées

Action A.4.4. : Présentation des atouts de l'université dans les fiches de poste

Descriptif : les candidat.es deviennent plus exigeant.es en termes de conditions de travail et se renseignent en amont de leur candidature sur les pratiques et engagements de leur futur employeur. La fiche de poste constitue un outil de communication permettant d'afficher les valeurs de l'université, les avantages à venir travailler à l'université de Strasbourg (avantages sociaux, équilibre vie professionnelle / privée, environnement épanouissant, etc.).

Déploiement : mise en œuvre depuis la campagne Emplois 2024.

Axe B



Politique de gestion des personnels, des carrières & des compétences

Contexte

La gestion des ressources humaines a été pendant de nombreuses années, essentiellement centrée sur des activités liées à la prise en charge et la gestion administrative et financière des personnels (tels que l'édition des contrats de travail, les opérations de paie, la veille réglementaire et la mise en œuvre des évolutions légales et réglementaires...). L'enjeu est de passer dorénavant d'une démarche de « gestion administrative et financière du personnel » à une démarche de « gestion des carrières et des compétences ». Ainsi, au-delà des actes primordiaux de gestion administrative et financière, la politique RH doit être réfléchie en lien avec les aspirations légitimes de progression de carrière exprimés par les personnels d'une part et en lien d'autre part, avec l'évolution des métiers et des compétences.

Dans cette perspective, il convient de définir des actions et des mesures RH visant à :

- **accompagner chaque personnel dans sa carrière**, à donner à chacun et chacune les moyens d'évoluer et de réaliser ses projets professionnels ;
- **reconnaître les compétences et l'expertise de chacun.e**, à valoriser l'engagement professionnel dont chacun.e fait preuve.

Ainsi, au-delà de la gestion prévisionnelle des emplois (cf. Axe A), la politique RH doit s'appuyer sur une gestion prévisionnelle des compétences tout comme elle doit veiller à la reconnaissance et la valorisation des compétences que chacun et chacune met en œuvre au quotidien. L'objectif, *in fine*, est de parvenir à conjuguer harmonieusement gestion des personnes, gestion des carrières et gestion des compétences au travers d'un plan d'actions individuelles et/ou collectives.

Dans le cadre de son SDRH et en réponse à certaines attentes exprimées lors des Assises RH, l'université s'engage à développer des **actions d'accompagnement des carrières** ainsi que des **actions de valorisation et gestion des compétences**.

Ces actions peuvent se décliner de différentes manières : au travers de l'offre de formation continue, au travers de la progression dans leur carrière ou encore par une politique indemnitaire assumée et soutenable budgétairement.

Enfin, une attention particulière doit être portée à une bonne **communication interne** en veillant tout particulièrement à la transparence des processus de gestion et de décision. Avec l'écoute, la prise en considération des besoins de chacun et chacune ou encore la valorisation de leurs missions, la transparence sur les processus RH constitue un véritable levier de motivation.

I - La gestion des personnels

| La gestion administrative et financière des personnels |

La gestion administrative et financière des personnels constitue un axe central de la gestion des ressources humaines et adresse les actes fondamentaux de la gestion des carrières et de la rémunération de l'ensemble des personnels de l'université. Les processus déclinés impliquent une dimension juridique consubstantielle à leur réalisation et peuvent conduire, par l'application stricte des dispositions réglementaires en vigueur, à la production de situations individuelles socialement sensibles.

L'université, dans une tradition sociale affirmée historiquement, s'attache aussi bien à la régularité du traitement de ces situations sous un angle administratif que sur la prise en compte de réalités sociales nécessitant une attention toute particulière s'exerçant avec bienveillance. Dans ce cadre, la DRH peut s'appuyer sur les représentants des personnels dans leur rôle de veille et de lanceurs d'alerte (dont certaines situations personnelles particulièrement difficiles). Une attention toute particulière est accordée à la **qualité des échanges** et à la transmission d'informations claires, simples et accessibles.

Il s'avère cependant indispensable de compléter ces actes de gestion par des actions plus individualisées visant à favoriser l'intégration, le suivi et l'accompagnement de chacun et chacune tout au long de son parcours professionnel à l'université. Dans cette perspective, l'Université de Strasbourg s'est saisie de l'opportunité d'inclure dans son SDRH des nouvelles actions visant à accueillir chacun et chacune lors de son arrivée à l'université (désigné par l'anglicisme *onboarding*), veillant à accompagner chacun et chacune lors de la prise de nouvelles fonctions et veillant de façon plus générale, à accompagner chacun et chacune tout au long de son parcours professionnel.

Parcours d'intégration des nouveaux nommés

L'université veille, depuis de nombreuses années, à l'accueil et l'intégration de ses nouveaux personnels. Dans cette perspective, un **parcours d'intégration** des nouveaux nommés est élaboré en relation avec la direction de la communication et la direction de pilotage et de l'amélioration continue. L'objectif visé est non seulement de leur faire découvrir la richesse et la diversité de leur nouvel environnement professionnel mais également de créer du lien entre nouveaux collègues quel que soit le corps d'appartenance.



Action B.1.1. : Parcours d'intégration des nouveaux nommés

Descriptif : le parcours d'intégration s'adresse à tous les nouveaux nommés ainsi qu'aux collègues contractuels en poste depuis quelques mois. Il s'articule autour d'un premier temps d'accueil officiel dédié à tous les nouveaux nommés sans distinction de corps - BIATPSS, enseignants, EC - suivi d'un deuxième temps dédié cette fois-ci spécifiquement aux BIATPSS d'une part ou aux enseignants / EC, d'autre part.

- Lors de la première semaine de septembre, différents temps forts sont pour eux l'occasion de 1/ découvrir leur nouvel environnement professionnel et les informations pratiques utiles ; 2/ découvrir l'ensemble des ressources et outils mis à disposition pour leur activité professionnelle ; 3/ prendre connaissance des services à leur disposition pour les accompagner tout au long de leur carrière ; 4/ faire la connaissance de l'équipe de gouvernance et de tous les nouveaux nommés sans distinction de corps.
- Des tables rondes spécifiques aux personnels BIATPSS d'une part (« *Etre BIATPSS à l'université de Strasbourg* ») et aux enseignants et EC d'autre part (« *Etre enseignant et enseignant-chercheur à l'université de Strasbourg* ») sont organisées quelques semaines plus tard. L'objectif est ici d'apporter des informations plus spécifiques à chacune des populations.

Déploiement : depuis 2017 avec déploiement d'un nouveau format en septembre 2024.

Livret des personnels de l'université de Strasbourg

Le livret des personnels s'adresse à tous les personnels de l'établissement souhaitant, à un moment ou un autre de leur parcours, identifier les dispositions réglementaires s'appliquant à leur statut, prendre connaissance de leurs droits, travailler à temps partiel, se former, prendre contact avec la médecin du travail, échanger avec la correspondante handicap, etc. Ce livret - simultanément accessible sur l'intranet Ernest - rassemble un volume significatif d'informations utiles, tant en ce qui concerne l'activité professionnelle que la vie de chacune et de chacun à l'université. Un **format**

numérique de ce livret, rendant plus aisée la recherche de contenu, sera décliné (perspective rentrée 2025).



| Mise en place d'un mentorat |

Le processus d'intégration ne se limite pas aux premiers jours à l'université mais s'étend sur plusieurs mois. Afin d'accompagner les nouveaux nommés tout au long de la première année, l'université a mis en place un mentorat à destination des collègues maîtres de conférences ou enseignants du second degré nouvellement nommés.

Ainsi, depuis la rentrée 2017 (cf. [délibération CA du 14 novembre 2017](#)), l'Université de Strasbourg propose un accompagnement des collègues nouvellement nommés par un.e collègue enseignant.e ou EC plus expérimenté.e de la même composante et/ou de la même unité de recherche. Conçu comme une forme de mentorat, l'objectif visé est de **faciliter leur intégration et leur prise de fonctions**. Le mentor joue, tout au long de l'année, un rôle de conseil en répondant à toutes leurs interrogations relatives aux différentes missions qui incombent à tout enseignant ou enseignant-chercheur (enseignement, recherche mais également sur des dimensions plus administratives). Cette **relation privilégiée** avec des collègues plus expérimentés les aide non seulement à s'adapter à leur nouvel environnement professionnel mais également à prendre plus rapidement leurs marques dans le cadre d'une relation interpersonnelle de confiance, d'accompagnement et de soutien.

Concernant les BIATPSS, le Bureau des carrières planifie avec chaque nouvel encadrant trois entretiens lors de la 1^{ère} année au cours desquels sont évoquées les questions d'accueil et d'intégration, les besoins en formation, les interrogations RH, etc. Par ailleurs, chaque nouveau responsable administratif de composante est accompagné tout au long de sa première année de fonctions par un.e responsable plus expérimenté.e. **L'extension de ce dispositif** aux responsables administratifs et financiers des unités de recherches (RAF) et à l'ensemble des nouveaux collègues BIATPSS aidera tout collègue BIATPSS nouvellement nommé à l'Université de Strasbourg de se familiariser avec son nouvel environnement de travail et ses nouveaux collègues.

| Bureau de l'accompagnement individuel, de la valorisation des compétences et des parcours professionnels |

Le Bureau de l'accompagnement individuel, de la valorisation des compétences et des parcours professionnels (communément appelé Bureau des carrières) existe depuis plusieurs années au sein de la DRH. Sa mission est de **conseiller et accompagner les agents dans leur parcours professionnel à l'université** en 1/ les accompagnant dans leur projet de mobilité (interne ou externe) et 2/ en analysant les besoins de compétences nécessaires à la réalisation de leur projet professionnel. Le Bureau des carrières intervient également dans l'accompagnement personnalisé des personnels rencontrant des difficultés (qu'il s'agisse de difficultés relationnelles, de difficultés liées au poste de travail, etc.) ou lors de leur retour après un arrêt maladie (tout particulièrement suite à un congé longue maladie).

Si le Bureau des carrières a trouvé une place bien identifiée auprès des personnels BIATPSS titulaires et contractuels de l'université, il semble en revanche largement méconnu des enseignants-chercheurs et enseignants, dont les besoins s'avèrent spécifiques. L'université a souhaité se saisir du SDRH pour **renforcer l'accompagnement des EC et enseignants**, de manière plus ciblée. Le **principe d'un « guichet unique »** pour les enseignants-chercheurs et enseignants, quel que soit leur statut et quelle que soit leur expérience professionnelle, a été retenu avec l'objectif de leur apporter un accompagnement expert et adapté aux problématiques spécifiques qu'ils peuvent rencontrer (cf. encart). Un enjeu particulier pour ce nouveau bureau dédié aux enseignants / EC sera de conduire une réflexion sur l'articulation des différentes missions qui leur incombent.

Action B.1.2. : Bureau de l'accompagnement individuel, de la valorisation des compétences et des parcours professionnels des enseignants-chercheurs et enseignants

Descriptif : le rôle de ce bureau est de développer et coordonner l'ensemble des dispositifs d'accompagnement et de suivi de carrière susceptibles d'être proposés aux enseignants et EC. Il interviendra à différents moments de leur parcours professionnel : 1/ lors de l'accueil des nouveaux nommés ; 2/ lors d'un accompagnement personnalisé à différents moments de leur carrière ; 3/ lors de l'élaboration d'un plan de formations avec également 4/ un accompagnement spécifique des personnes en situation de handicap. En lien avec le Plan d'action pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (porté par la vice-présidente Egalité, Parité et Diversité), une attention particulière sera accordée à l'accompagnement des collègues femmes. Le bureau est animé par une chargée de mission enseignant-chercheur avec en appui une chargée de carrière.

Déploiement : septembre 2024 (cf. [délibération CA du 12 mars 2024](#))

II - La gestion des carrières & des parcours professionnels

L'Université de Strasbourg affiche sa volonté de permettre à chacun de ses personnels d'évoluer dans sa carrière et de lui offrir des perspectives d'évolution tout au long de son parcours professionnel.

Des processus transparents de gestion au travers de l'édiction des Lignes directrices de gestion et d'une communication interne

Les processus de gestion des carrières et des parcours professionnels supposent la mise en œuvre d'un **fonctionnement transparent des instances** impliquées dans le process. A cette fin et conformément à la réglementation, l'université a déployé, dès 2020, ses **lignes directrices de gestion précisant les critères** pris en considération dans les différentes opérations de gestion des carrières (promotion et valorisation des parcours professionnels, mobilité des personnels, cf. [délibération CA du 7 juillet 2020](#) ; [délibération CA du 18 mai 2021](#)).

Au-delà de l'édiction de ses LDG, l'établissement veille à **communiquer directement auprès de ses personnels** et/ou auprès des responsables de structures en organisant chaque année des réunions d'informations à leur destination (en présentiel, en format hybride ou sous forme de webinaires). Ces réunions permettent de communiquer sur les procédures mises en œuvre et sur les critères retenus par les instances lors de l'analyse des dossiers de candidature (que ce soit une candidature à un avancement de grade, une candidature à l'attribution d'une prime, etc.).

Identification et résorption des situations de décalage grade-fonction

En cohérence avec sa volonté d'accompagner la progression de ses personnels BIATPSS, l'université accorde une attention toute particulière aux situations de décalage grade-fonction (i.e. agents exerçant des fonctions/métiers d'un niveau supérieur à leur grade/corps d'appartenance). A cette fin, des enquêtes sont régulièrement réalisées auprès des différentes structures de l'université dans l'objectif de résorber progressivement les situations ainsi identifiées. A titre d'illustration, suite aux deux enquêtes réalisées par la DRH en 2016 puis en 2021, 58 situations ont été résorbées depuis 2018.

Progression de carrière de l'ensemble des personnels

L'université souhaite accompagner l'évolution de carrière des collègues BIATPSS, enseignants et enseignants-chercheurs et **mobilise à cette fin les différents leviers à sa disposition.**

1. **Repyramidage introduit par la LPR** (décret n° 2021-1722 du 20 décembre 2021) pour les maîtres de conférences justifiant de 10 années de service et titulaires d'une HDR. Au-delà d'améliorer le ratio MC/PR dans certaines sections CNU, cette voie temporaire d'accès aux corps des professeurs des universités a permis d'améliorer significativement l'accès des femmes aux corps supérieurs et a constitué ainsi un moyen de lutter contre le plafond de verre auquel se heurtent les femmes.
2. **Publication de postes de professeur des universités au titre des 3°, 4° et 5° de l'article 46** du décret n° 84-431 du 6 juin 1984 afin i/ accompagner les repyramidages obtenus via la LPR mais dont le nombre est largement insuffisant au vu du vivier des candidats et qui de surcroît ne concernent pas toutes les sections CNU et ii/ d'offrir aux MCF contribuant d'une manière ou d'une autre au rayonnement de l'université une perspective d'évolution de carrière vers un poste de PU. Une attention particulière est également portée à la situation des maîtresses de conférences confrontées au plafond de verre.
3. **Publication de postes de maître de conférences au titre de l'article 26.1.2** dans la perspective d'une progression de carrière des collègues enseignants du second degré affectés à l'université.
4. **Repyramidage de la filière ITRF introduit par la LPR** (décret n° 2022-703 du 26 avril 2022). Cette mesure a permis de requalifier depuis 2022 des emplois concourant au développement de la recherche ou des emplois d'appui à l'enseignement, et en priorité ceux qui exercent des fonctions supérieures à leur emploi.
5. **Ouverture de concours non affectés** pour les personnels BIATPSS (cf. encart).

Action B.2.1. : Ouverture de concours BIATPSS non affectés

Descriptif : l'ouverture de concours non affectés constitue un axe innovant impulsé lors de la campagne d'emplois 2023. Dans les domaines impactés par une importante évolution des métiers, et dans lesquels le vivier de personnel est conséquent, l'établissement souhaite offrir une possibilité de progression de carrière :

- aux personnels aspirant à une évolution dans leurs fonctions,
- aux personnels en situation de décalage grade/fonction,
- ou encore aux personnels contractuels souhaitant stabiliser leur situation, en conformité avec l'exigence légale d'occupation des emplois permanents par des personnels fonctionnaires.

L'ouverture de concours non affectés vise par ailleurs à maximiser le taux de pourvoi des postes ouverts au recrutement, en minimisant la contrainte inhérente à une affectation fléchée. En outre, la DRH propose chaque année une formation « Préparation aux concours » afin d'accompagner au mieux les collègues candidatant à l'un ou l'autre concours ouvert à l'université.

Déploiement : depuis la campagne Emplois 2023

Au-delà du changement de corps, **l'avancement de grade** constitue également un levier important de progression de carrière. Les LDG précédemment évoquées précisent les modalités de l'avancement de grade pour les personnels BIATPSS d'une part et pour les enseignants et enseignants-chercheurs d'autre part.

Il est à noter que les avancements de grade reposent sur des **procédures échappant en partie à l'université**. De fait, en ce qui concerne l'avancement des personnels BIATPSS, les décisions d'avancement, bien que reposant sur des propositions formulées par l'établissement, sont prononcées, selon les statuts particuliers, au niveau national et selon des équilibres définis par filière au niveau de l'Etat. Ce qui induit d'ailleurs un biais entre les personnels titulaires et contractuels. L'Université de Strasbourg, à l'instar des autres universités, appelle de ses vœux une évolution des pratiques en la matière, plus en conformité avec les principes ayant présidé à l'instauration des responsabilités et compétences élargies. De même, concernant l'avancement des personnels enseignants du second degré, l'université qui confie une activité d'enseignement dans son offre de formation et rémunère sur ses crédits, ne peut que constater l'absence totale de délégation de pouvoir du ministre au Président, la compétence revenant exclusivement au recteur sur les actes de carrières de ces personnels.

En ce qui concerne l'avancement de grade des enseignants-chercheurs, l'instance compétente (i.e. le Conseil académique en formation restreinte) définit des critères attendus pour faire valoir ses droits à un avancement au titre du contingent local. L'accent est notamment mis sur un investissement particulier contribuant au fonctionnement et au rayonnement de l'université. Une attention particulière est accordée au dossier de candidature de collègues en fin de carrière et/ou ayant eu un parcours professionnel atypique et/ou se trouvant en situation de handicap. Dans ces différents contextes, il est attendu par les rapporteurs le maintien d'un certain dynamisme, le maintien d'une activité régulière de quelle que nature qu'elle soit.

| Progression de carrière des personnels contractuels |

L'ensemble des personnels contractuels concourt - au même titre que les personnels titulaires - au bon fonctionnement de l'Unistra, selon qu'il réponde à un besoin permanent ou temporaire. Dès lors, il s'avère indispensable de **valoriser leur engagement** et de **sécuriser leur parcours professionnel** au sein de l'Université de Strasbourg. La rénovation des conventions de gestion des personnels contractuels (cf. Action A.2.1. déjà citée, cf. **délibération CA du 11 juillet 2023**) a amené à préciser les perspectives offertes en termes de **promotion de grade** et/ou de **promotion de corps** ainsi que les conditions de promouvabilité, en alignant leurs termes sur ceux du code général de la fonction publique.

Les campagnes d'avancement de grade ou de corps sont organisées chaque année en lien étroit avec les composantes de rattachement des personnels contractuels.

Enfin, une attention toute particulière est portée aux agents recrutés dans le cadre d'un projet et pour lesquels la question de la Cdisation se posera suite, par exemple, à l'intégration du projet à la politique d'établissement (exemple de l'IDIP pour ne citer qu'un seul exemple). Cette question est d'autant plus cruciale dans le contexte, précédemment évoqué, de maîtrise de l'évolution de la masse salariale.

III - La valorisation de l'engagement professionnel

Les **différents leviers indemnitaires** constituent autant de leviers susceptibles d'être mobilisés par l'université pour reconnaître et valoriser l'engagement professionnel dont font preuve ses personnels (titulaires comme contractuels). Au-delà de cette valorisation individuelle, la **politique indemnitaire** constitue également un enjeu fort pour renforcer l'attractivité de l'université (tout particulièrement dans les filières très fortement

conurrencées par le privé et/ou les autres collectivités territoriales dont le régime indemnitaire peut s'avérer nettement plus attractif).

| Le levier indemnitaire comme levier de reconnaissance de l'engagement professionnel des BIATPSS |

Comme précédemment souligné, l'établissement fait face à d'importantes difficultés d'attractivité s'exprimant à la fois au recrutement et au maintien dans l'emploi sur des fonctions clés et les domaines en tension, auxquelles il lui est nécessaire de répondre. Par ailleurs, lors des Assises RH à l'automne 2021, a été exprimée une attente de reconnaissance de certaines activités exercées par les personnels BIATPSS en marge de leur activité principale.

En application du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014, l'université a déployé au 1^{er} janvier 2019, le **volet IFSE du RIFSEEP** (régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel), avec une augmentation substantielle des montants servis pour toutes les filières représentées au sein de l'établissement. Une réactualisation des taux de l'IFSE attachés aux différents grades et groupes de fonction du RIFSEEP est opérée au sein de l'établissement de manière régulière (cf. **délibération CA du 13 décembre 2023**), notamment dans le cadre des mesures de **convergences indemnitaires** édictées par l'Etat à horizon 2027. Il peut être noté l'existence d'un complément spécifique d'IFSE pour les informaticiens du fait des grandes difficultés de recrutement dans le domaine du numérique. L'application des mesures de revalorisation indemnitaire est réalisée à destination des personnels titulaires et contractuels éligibles, le plus souvent **sans accompagnement financier de l'Etat**.

Au-delà de la mise en œuvre de ces revalorisations du régime indemnitaire des personnels BIATPSS, l'université a souhaité se saisir de la rédaction du SDRH pour identifier un levier de nature à permettre la **reconnaissance de l'engagement des personnels BIATPSS** fortement investis en soutien des actions et projets de l'établissement : **deux dispositifs indemnitaires complémentaires** ont été déployés (cf. encart). La mise en œuvre de ces deux dispositifs indemnitaires complète et parachève le régime indemnitaire applicable aux personnels BIATPSS, dans le respect des dispositions réglementaires en vigueur (notamment celles prévues dans l'article 4 du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire nommé complément indemnitaire annuel - CIA).

Action B.3.1. : Référentiel d'activité et valorisation de l'engagement des personnels BIATPSS

Descriptif : suite à plusieurs groupes de travail avec des représentants des différentes organisations syndicales, des élus des instances et des représentants des structures (composantes, services ou directions), deux dispositifs indemnitaires ont été déployés.

- Un premier dispositif structuré autour d'un certain nombre de fonctions limitatives, proposées annuellement, attribuées par lettre de mission, est mis en place dans le cadre de la mise en œuvre du **référentiel des personnels BIATPSS** de l'Université de Strasbourg. La diversité des tâches confiées aux personnels BIATPSS de l'université - souvent au-delà de leur mission principale - a conduit à transposer à ces personnels le principe du référentiel d'activités introduit dans la réglementation applicable aux enseignants-chercheurs.
- Un second dispositif destiné à renforcer l'attractivité de l'établissement en direction des mêmes personnels repose quant à lui sur la possibilité de versement d'un montant indemnitaire en **reconnaissance et en valorisation de l'engagement** des personnels BIATPSS particulièrement investis sur des fonctions clés et les domaines en tension de l'établissement.

Déploiement : depuis la campagne Emplois 2023 (cf. **délibération CA du 19 décembre 2023**). Pour rappel, conformément aux conventions de gestion des personnels contractuels (cf. **délibération CA du 11 juillet 2023** déjà citée), ces différentes mesures indemnitaires s'appliquent aux personnels contractuels de l'établissement et

mobilisent un engagement fort de l'établissement sur ses ressources propres sans aucune compensation financière de l'Etat.

Le levier indemnitaire comme levier de reconnaissance de l'engagement professionnel des enseignants et/ou enseignants-chercheurs

■ **Les dispositifs d'intéressement**

L'université s'est dotée de deux dispositifs d'intéressement en instituant :

- d'une part, une **prime d'intéressement scientifique** en lien avec sa politique d'attractivité scientifique (cf. [délibération du CA du 14 novembre 2017](#)) ;
- d'autre part, une **prime de reconnaissance de l'implication pédagogique** (PRIP, cf. [délibération CA du 13 mars 2018](#)) visant quant à elle à reconnaître et valoriser l'engagement exceptionnel et continu des personnels (EC, enseignants et également BIATSS) dans les activités pédagogiques. La parution en décembre 2021 du décret relatif au nouveau régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs (RIPEC - décret n° 2021-1895 du 29 décembre 2021) a amené l'université à reconsidérer l'attribution de la PRIP en la réservant dorénavant aux personnels enseignants et BIATPSS (titulaires et contractuels) pour lesquels il n'existe pas de levier réglementaire pour valoriser leur implication dans les activités pédagogiques.

■ **Déploiement du Régime Indemnitaire des Personnels Enseignants et Chercheurs**

Suite au décret n°2021-1895 du 29 décembre 2021 est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2022, l'université a déployé les trois composantes du RIPEC avec 1/ sa composante statutaire (C1) correspondant à une indemnité versée à tous les EC et dont le montant est fixé par barème annuel ; 2/ sa composante fonctionnelle (C2) correspondant à une indemnité liée à certaines fonctions et responsabilités particulières en remplacement des primes pour charges administratives (PCA) et 3/ sa composante individuelle (C3) correspondant à une indemnité faisant, pour sa part, l'objet d'une demande individuelle et susceptible d'être attribuée pour différents motifs dont l'activité scientifique ou encore l'investissement pédagogique. Suite aux propositions d'un groupe de travail émanant du Conseil Académique dans sa formation restreinte (CACr), la procédure mise en œuvre au sein de l'établissement ainsi que les critères d'attribution de la C3 sont précisées dans les LDG relatives au régime indemnitaire des EC (cf. [délibération CA du 7 juin 2022](#)).

■ **Attribution de primes pour charges administratives pour les ESAS**

Les enseignants du second degré perçoivent une prime de charges administratives (PCA) correspondant à une indemnité liée à l'exercice de certaines fonctions ou de certaines responsabilités particulières administratives (cf. titre II du décret n°90-50 du 12 janvier 1990).

IV – La gestion & le développement des compétences

Face aux nombreux changements auxquels les universités sont confrontées ces dernières années (par ex., internationalisation, nouvelles missions et nouveau mode d'allocation des moyens, nouvelles organisations du travail), l'Université de Strasbourg entend **renforcer sa démarche de gestion et développement des compétences**. L'un des enjeux majeurs pour l'établissement est de veiller à faire émerger, à développer et à mobiliser les compétences de chacun et chacune nécessaires à la réalisation des missions de l'université et simultanément nécessaires à l'accomplissement de leurs propres aspirations professionnelles.

| Une offre de formation continue adaptée à l'évolution des compétences |

Dans un contexte de changements profonds et rapides, le plan de formation continue des personnels constitue un axe stratégique de la politique RH apportant aux personnels les moyens de maintenir et développer leurs compétences au service de leur projet professionnel tout en satisfaisant aux besoins en compétences de l'établissement. Suite au recensement annuel des besoins exprimés par les composantes de formation et des services, la DRH enrichit annuellement son offre de formations (206 formations proposées en 2024).

Au-delà des besoins ainsi recueillis, le déploiement en cours de la **cartographie des emplois et des compétences** (cf. supra, Action A.1.2.) permettra à terme de définir de nouvelles actions individuelles de formation dans la perspective de faire monter en compétences l'ensemble des personnels et leur offrir ainsi les **compétences utiles à leur progression de carrière** à l'université.

Il s'agira simultanément de veiller à ce que le **plan de formation soit aligné à la stratégie de l'établissement** et réponde aux besoins émergents en compétences nouvelles. Des besoins pour des métiers et activités en forte transition (par ex., encadrants, managers de projets, personnels de scolarité) ou encore en forte tension (par ex., bio-informaticiens, ingénieurs pour des plateformes scientifiques) ont d'ores et déjà été identifiés et bénéficieront de la création de parcours spécifiques de formations.

Action B.4.1. : Plan de formations en lien avec la cartographie des emplois et des compétences

Descriptif : comme mentionné lors de la présentation de la cartographie des emplois et des compétences (cf. action A.1.2.), cette démarche permettra de recenser les besoins en formation et alimenter le plan de développement des compétences afin d'accompagner les agents dans leur projet professionnel (évolution de carrière, mobilité, reconversion, etc.).

Déploiement : à définir suite à l'analyse des informations recueillies via la cartographie des emplois et des compétences – Perspective 2025-2026.

Action B.4.2. : Mise en place de certifications

Descriptif : une réflexion est en cours également en vue de **la mise en place de certifications** : certification métiers ou certification de compétences linguistiques et digitales. Ces différents programmes permettront la montée en compétence des personnels pour en faire de véritables experts métiers reconnus, à même d'essaimer leurs expertises. Ils seront également susceptibles de faciliter les mobilités professionnelles en lien avec les souhaits d'évolution des personnels et des besoins de l'université.

Déploiement : perspective fin 2026.

| Création d'une Ecole des cadres |

La création d'une Ecole des cadres répond à un **besoin de plus en plus prégnant d'accompagnement des cadres** de l'établissement dans l'appropriation de leurs missions, par la montée en compétences sur des domaines clés. Ces domaines englobent à la fois les techniques de management, la connaissance de l'enseignement supérieur et de la recherche, la gestion financière et budgétaire, la gestion des ressources humaines, la déontologie, notamment. L'Ecole des cadres permettra *in fine* de développer une expertise métier des encadrants pour leur permettre d'incarner des fonctions de plus en plus complexes et en pleine mutation.

En impulsant un management des cadres, l'Ecole des cadres s'avère en outre un instrument permettant d'insuffler une culture commune d'établissement dans l'objectif **d'harmoniser les pratiques**, mais aussi de **favoriser le développement personnel** au service de l'intelligence collective. Elle constituera ainsi une occasion privilégiée de diffuser les valeurs de l'université au plus près de ses cadres, en proposant par exemple des modules d'ouverture aux enjeux de « *gender equity* » et de « *green transition* » (en lien avec le plan d'action Egalité professionnelle et le schéma directeur DRS en cours de finalisation).

Action B.4.2. : Création d'une Ecole des cadres

Descriptif : le développement d'une plateforme (ensemble de services regroupés dans un ensemble cohérent) permettra :

- le suivi rapproché et individualisé des cadres inscrits tout en créant des synergies entre eux,
- la construction de parcours organisés et structurés avec une gradation dans l'apprentissage,
- la publication de tests d'auto-évaluation pour se positionner et élaborer son propre parcours de formation individualisé à la carte et modulaire dans le temps,
- la publication de contenus en ligne de formation continue ou à des fins de perfectionnement post-action de formation.

L'Ecole des cadres concerne en cible 1/ chaque cadre nouveau entrant de l'établissement – 2/ les cadres déjà en fonction et exprimant un besoin de perfectionnement dans l'exercice de leur mission de management/gestion de projet – 3/ les cadres en responsabilité élective ou encore 4/ les chargés de projet. Le dispositif vise aussi bien les cadres administratifs que ceux exerçant un mandat et relevant de la population des enseignants-chercheurs, des enseignants et des chercheurs.

Déploiement : présentation au CSAE du 10 octobre 2024 pour un déploiement en janvier 2025.

Mesures d'accompagnement professionnel des enseignants-chercheurs et enseignants

La volonté de l'Université de Strasbourg de proposer un accompagnement professionnel aux enseignants-chercheurs et enseignants dans la réalisation de leurs missions s'est concrétisée par la création de deux structures de première importance que sont l'Institut de Développement et d'Innovation Pédagogique (Idip) et le Pôle Unique d'Ingénierie (PUI).

- L'**Idip**, créé en 2013, veille à favoriser le développement professionnel des enseignants et l'innovation pédagogique en proposant des formations à la pédagogie universitaire et un accompagnement au pilotage de projets pédagogiques.
- Le **PUI**, au sein de la Direction de la Recherche et de la formation doctorale, mutualise les compétences des services pour accompagner et conseiller les enseignants-chercheurs dans les différentes phases de développement et de gestion des projets scientifiques nationaux et internationaux.



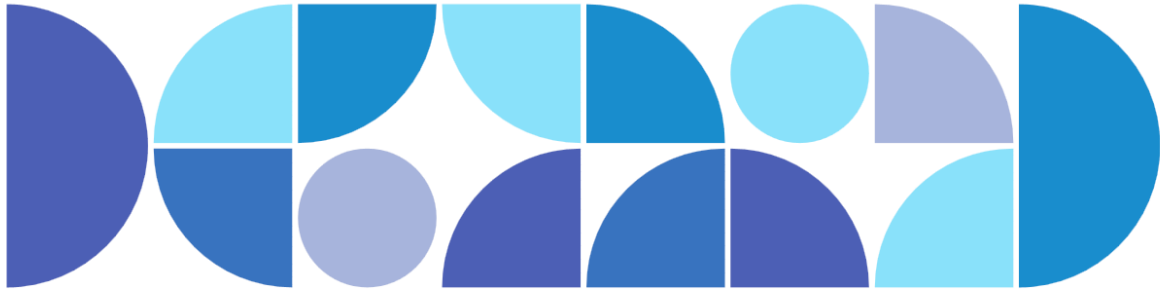
Mesures d'accompagnement individuel des enseignants-chercheurs et enseignants

Au-delà de cet accompagnement dans la réalisation des missions liées à l'enseignement et à la recherche, l'Université a déployé depuis 2017 des mesures RH destinées pour leur part à renforcer sa politique d'accompagnement individuel des EC et enseignants. Cet accompagnement se trouvera accru avec la mise en place d'un bureau dédié aux EC et enseignants (cf. supra).

Plusieurs actions reflètent la volonté politique de l'établissement en termes d'accompagnement des EC et enseignants. Dans ce cadre, peuvent être citées :

- **Des mesures spécifiques aux maîtres de conférences primo-entrants** dont, hormis la mise en place d'un mentorat et le parcours d'intégration (cf. supra) : attribution d'une décharge de 128 HETD (dont 32 HETD au titre de la formation à la pédagogie dans le supérieur et 96 HETD au titre de l'activité recherche, cf. [délibération CA du 14 novembre 20217](#)) ; une formation permettant l'approfondissement de compétences pédagogiques nécessaires à l'exercice du métier (conformément au décret du 9.05.2017) ; l'attribution d'une enveloppe financière de 10 000 € (conformément à la loi n°2020-1674 du 24.12.2020). Ces mesures ont été généralisées (tout ou en partie) aux enseignants du second degré affectés à l'université.
- **Des mesures instaurées dans le cadre du suivi de carrière des enseignants-chercheurs** - en application des articles 7-1 et 18-1 du décret n°84-431 du 6 juin 1984 - avec la création d'un congé « Suivi de carrière » et la proposition d'entretiens individuels avec la Vice-présidente Ressources humaines et dialogue social adressée à tous les collègues ayant transmis un rapport d'activité dans le cadre du suivi de carrière (cf. [délibération du CA du 13.11.2018](#)).
- **Des mesures visant à accompagner les enseignants-chercheurs tout au long de leur parcours professionnel** avec par exemple, une augmentation notable du nombre de CRCT attribués chaque année ; un accompagnement lors des différentes opérations de gestion de carrière (dont les campagnes d'avancement de grade ou de d'attribution de la composante individuelle C3 du RIPEC).
- **Des mesures visant à accompagner les enseignants-chercheurs lors de leur prise de nouvelles fonctions** comme par exemple, la formation proposée aux nouveaux directeurs et nouvelles directrices d'unités de recherche (en concertation avec le CNRS). La création de l'Ecole des cadres permettra également de renforcer l'accompagnement et la formation de tous les EC et enseignants accédant à des responsabilités d'encadrement et de direction.
- **Des mesures visant à accompagner les enseignants du second degré dans leurs activités de recherche avec l'attribution d'un aménagement de service** (décret n°2000-552 du 16 juin 2000) : attribution d'une décharge de 128 HETD annuelles pendant 4 ans en vue de la préparation d'un doctorat et attribution d'une décharge de 192 HETD sur une année pour la poursuite de recherches antérieurement engagées et/ou la préparation à un concours d'accès au corps d'enseignant-chercheur ou de chercheur.

Axe C



Qualité de vie & des conditions de travail

Contexte

La Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) renvoie « aux conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail ; à leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci ; à l'ensemble des conditions qui déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte »³. En référence à cette définition, la QVCT doit être déclinée en un plan d'action conçu de **manière multidimensionnelle**. Ce plan d'action doit non seulement concerner les conditions de travail (dont les aspects organisationnels ont connu un profond changement avec notamment le déploiement du télétravail) mais doit également porter sur le contenu du travail avec une attention particulière au sens que chaque agent attribue à la réalisation de ses missions. En outre, le plan d'action QVCT se doit de favoriser un climat de travail préservant la santé physique et mentale des personnels.

La QVCT de l'Université de Strasbourg s'articule étroitement avec les autres objectifs que se fixe l'établissement et déclinés au travers de son plan d'action pour l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (cf. [délibération CA du 18 mai 2021](#)), au travers de son schéma directeur développement durable et responsabilité sociétale et environnementale (en cours de finalisation) ou encore au travers de son schéma pluriannuel de stratégie immobilière (cf. [délibération CA du 20 mai 2020](#)). Les conditions de travail évoquent immédiatement

³ - Définition proposée par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur l'Egalité Professionnelle et la Qualité de Vie au Travail

les conditions de vie universitaire et la qualité de nos campus. L'Université de Strasbourg, grâce à l'Opération campus, a pu réaliser des projets de grande envergure au service des personnels, améliorant qualitativement leurs vies quotidiennes (cf. ouvrage collectif Construire un campus réalisé sous l'égide d'Yves Larmet, VP Patrimoine pendant toute la durée de l'Opération campus).

Inscrivant sa démarche QVCT dans un dialogue social étroit, l'université se saisit de la rédaction de son SDRH pour préciser les enjeux et objectifs de sa politique QVCT. Il s'agira ainsi de 1/ concrétiser l'engagement de l'établissement dans les sujets de **responsabilité sociétale** sur ses volets sociaux, environnementaux et éthiques - 2/ concilier la réalisation des missions de service public avec l'évolution des aspirations des personnels, notamment en termes d'**équilibre entre vie professionnelle et vie privée** - 3/ offrir les **meilleures conditions de travail** dans un environnement de travail sain contribuant à un climat social positif et dynamique, bénéfique à tous.

Le plan d'actions QVCT se doit de concrétiser les valeurs portées par l'université. Ainsi, être à l'écoute, promouvoir un dialogue constructif, donner du sens, valoriser la collégialité, veiller à un management bienveillant sont autant de principes que l'université défend et met en avant. En plaçant la QVCT comme un des axes majeurs de son SDRH, l'université affirme son engagement concret en faveur de valeurs humaines et sociales et reconnaît le rôle déterminant du niveau de satisfaction des personnels dans ses missions de service public.

Au final, le développement d'un plan ambitieux d'actions QVCT constitue pour l'université un levier puissant pour **valoriser son identité Employeur** et valoriser son image de marque en la positionnant comme une université responsable avec la volonté de créer un cadre équitable et respectueux. En ce sens, la QVCT renforce sa capacité d'**attractivité**, de **fidélisation** et d'**engagement des personnels** en leur offrant un environnement favorable et valorisant.

I – La QVCT, une démarche participative et concertée

Déployer une QVCT nécessite de mobiliser tous les acteurs et d'initier un dialogue continu concernant les enjeux et les moyens d'action. L'université souhaite ainsi se saisir de la rédaction du SDHR pour réaffirmer sa volonté d'inscrire et développer une politique QVCT dans une **démarche concertée la plus large possible**. En s'appuyant sur les recommandations de la Formation Spécialisée en matière de Santé, de Sécurité et des Conditions de Travail (F3SCT) et les missions du Service de promotion des actions sociales (SPACS), l'établissement est engagé dans le déploiement d'actions et mesures qui concourent à l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail.

| Une démarche concertée dans le cadre du dialogue social |

Le dialogue social se révèle central dans la démarche QVCT déployée à l'université. Il convient de souligner le rôle premier de la F3SCT (cf. [délibération CA du 5 juillet 2022](#)) qui, en conformité avec l'article L253-2 du Code général de la fonction publique, est compétente dans toutes les questions relatives à la protection de la santé physique et mentale, à l'hygiène, à la sécurité des agents dans leur travail, à l'organisation du travail, au télétravail, aux enjeux liés à la déconnexion et aux dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques,

à l'amélioration des conditions de travail et aux prescriptions légales y afférentes. La F3SCT intervient en étroite concertation et collaboration avec la DRH et le Service prévention sécurité environnement (SPSE) de l'université.

A noter le rôle actif des **membres du groupe QVCT** qui émane de la F3SCT⁴ dans le déploiement de certaines actions favorisant la QVCT (par ex., contribution déterminante à la rédaction de la charte relative à la qualité de vie numérique et au droit à la déconnexion ou encore dans la facilitation du déploiement du télétravail à l'université, cf. infra). Le groupe QVCT, dont l'ordre du jour est préparé et dont les séances sont animées par la DRH, se réunit en moyenne deux fois par année universitaire. Le SPACS - au même titre que le Service de santé au travail et le Service social des personnels - est systématiquement associé aux travaux du groupe QVCT.

| Une démarche participative de l'ensemble des personnels |

Au-delà du dialogue avec les partenaires sociaux, l'université souhaite ancrer sa démarche QVCT dans une **dynamique participative où chaque personnel peut exprimer sa perception de ses conditions de travail** et suggérer le cas échéant des pistes d'amélioration. Dans cette perspective, l'université a réalisé en juin 2024 son premier baromètre social via l'envoi d'un questionnaire permettant de mesurer le niveau de satisfaction au travail et d'identifier les besoins et les attentes des personnels afin de comprendre les facteurs qui peuvent affecter la qualité de vie et des conditions de travail. A l'issue de l'analyse des résultats, un diagnostic sera réalisé, conduisant à la définition d'actions prioritaires susceptibles d'être mise en œuvre suite aux propositions de groupes de travail dédiés.

Action C.1.1. : Réalisation d'un baromètre social

Descriptif : la réalisation d'un baromètre social constitue un outil pertinent pour mesurer la perception des personnels concernant leurs conditions de travail, de qualité de vie au travail, leur confiance en l'avenir, l'articulation vie professionnelle / personnelle. Au-delà d'évaluer le niveau individuel de satisfaction, l'analyse des résultats issus du baromètre social doit permettre de fournir des pistes pour guider un plan d'action d'amélioration concret, réaliste et pertinent.

Déploiement : réalisation du 1^{er} baromètre social avec l'envoi en mai-juin 2024 d'un questionnaire administré par une société indépendante *BVA People Consulting* spécialisée dans ce type d'enquête - financement via le COMP - réalisation d'un baromètre social envisagée tous les 4 ans (pour une mesure pertinente des effets correctifs sur le retour du baromètre).

| Le SPACS et le service social étroitement impliqués dans la politique sociale de l'université |

Dans le cadre de sa politique sociale, l'université conduit des actions coordonnées par l'assistante sociale de l'université et le Service pour la promotion de l'action sociale (SPACS) avec un budget sanctuarisé depuis plusieurs exercices. Le dispositif des aides sociales individuelles (par ex., secours et prêt à caractère social, aide à l'accès au logement locatif) a été rénové en 2021 après discussion au sein de la Commission d'action sociale de l'université (cf. [délibération du 9 juillet 2024](#) relatif à la création d'une nouvelle aide sociale d'initiative universitaire à compter de la rentrée 2024).

⁴ - Le groupe QVCT créé en juin 2015 a succédé au groupe de travail prévention des RPS créé pour sa part en janvier 2014.

Le SPACS, service central de l'université, a pour mission de promouvoir, d'organiser, de subventionner et de réaliser tout projet susceptible d'intéresser ou de concerner les personnels de l'université. En tant que maître d'œuvre, il joue un rôle majeur dans le déploiement de nombreuses actions qui concourent directement ou indirectement à la QVCT d'une manière ou d'une autre (par ex. journée des personnels, cf. encart).



Action C.1.2. : Organisation de la journée des personnels

Descriptif : l'Université de Strasbourg a souhaité depuis 2023 organiser chaque année une journée entièrement dédiée à l'ensemble de ses personnels qui font vivre l'université au quotidien. Cette journée dont l'organisation est confiée au SPACS est l'occasion pour l'ensemble des personnels de vivre des moments de partage et de détente lors de cette journée banalisée, dans un cadre convivial et une ambiance festive autour d'une cinquantaine d'activités et temps forts. Cette journée, bien que **pour** les personnels, est aussi construite **avec** eux. Lors des 2 premières éditions 2024, nombreux ont été les personnels à proposer des activités pour partager leurs talents et ainsi enrichir le programme. Au-delà de ces aspects, cette journée a aussi pour objectif de renforcer la cohésion des personnels dans une logique d'appartenance commune à une entité souvent perçue comme complexe.

Déploiement : depuis 2023

II – La QVCT & l'organisation du travail

Les aspirations des personnels ont fortement évolué ces dernières années en lien notamment avec un changement dans leur rapport au travail. De fait, ils cherchent dorénavant une articulation plus satisfaisante entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, tout en redonnant du sens à leur travail. Par sa politique QVCT, l'université entend créer un cadre favorable à l'ensemble de ses personnels que ce soit en termes d'organisation de leur temps de travail ou en termes de clarté et sens de leurs missions.

| Favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle |

L'organisation du travail a connu une grande évolution avec le déploiement du télétravail pour l'ensemble de la fonction publique (en référence à l'article L430-1 du code général de la fonction publique et au décret 2016-151 du 11 février 2016). Le déploiement **du télétravail** à l'Université de Strasbourg, dès le 1^{er} janvier 2019 (cf. encart), marque la volonté de l'établissement de veiller aux conditions favorisant une **meilleure articulation de la vie professionnelle et personnelle** tout en garantissant la qualité et la continuité du service public rendus aux divers usagers de l'établissement.

En lien avec son **schéma directeur DDRS** (en cours de finalisation), l'université considère le télétravail comme un vecteur permettant de **réduire notre impact environnemental** par la limitation des déplacements. Dans cette même perspective, l'établissement multiplie dorénavant les démarches pour ouvrir des tiers-lieux ou des

lieux de pratique du télétravail au sein de locaux de l'université (notamment lorsque les conditions de télétravail ne s'avèrent pas optimales au domicile des personnels).

Action C.2.1. : Dispositif de télétravail déployé à l'Université de Strasbourg

Descriptif : entré en vigueur le 1^{er} janvier 2019, le dispositif de télétravail de l'université a fait l'objet d'une première évolution en 2020 avec l'introduction de 3 options possibles d'exercice du télétravail (conformément aux dispositions de l'article 1 du décret n° 2016-151 du 11/02/2016 modifié). Inscrit dans une démarche globale et volontariste, au service de la QVCT, ce dispositif a connu fin 2023 une nouvelle évolution à en lien avec la volonté de l'établissement de prendre en considération les attentes de ses personnels. Suite au [CSAE du 26 octobre 2023](#), une nouvelle charte est entrée en vigueur modifiant certaines modalités dont les principales sont : 1/ possibilité de déclarer un second lieu de télétravail, à distance raisonnable du lieu de travail – 2/ passage de 5 à 10 jours flottants dans le cas de l'option 2 permettant pour rappel des jours fixes + des jours flottants – 3/ modulation des demi-journées de télétravail sur 2 semaines – 4/ dans une démarche de simplification, renouvellement tacite des protocoles sauf si une modalité doit évoluer. Par ailleurs, l'université s'est engagée dans un processus de dématérialisation de la gestion des demandes de télétravail et renforce la formation et l'accompagnement des agents en télétravail et des encadrants (financement obtenu auprès du Fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail).

Déploiement : depuis 2019 avec entrée en vigueur de la dernière évolution du dispositif le 1^{er} novembre 2023 (cf. [charte du télétravail accessible sur Ernest](#)) – cf. également [délibération CA du 26 août 2021 relatif au versement l'allocation forfaitaire de télétravail](#)

Le télétravail induit un risque potentiel de difficultés à séparer clairement la vie professionnelle et personnelle. Afin d'anticiper la survenue de telles difficultés, l'université a développé un accompagnement de ses personnels dans les changements de pratiques du travail (cf. modules d'auto-formation accessibles sur Moodle via Ernest) et a adopté dès 2020 une **charte relative à la qualité de vie numérique et au droit à la déconnexion** (cf. encart).

Action C.2.2. : Charte relative à la qualité de vie numérique et au droit à la déconnexion

Descriptif : le développement permanent des technologies du numérique et l'impact de celles-ci sur les contextes professionnel et personnel rendent nécessaire la régulation de l'utilisation de ces technologies. Devant ce constat et dans un souci constant de promouvoir la QVCT, l'Université de Strasbourg a souhaité fixer un cadre déontologique pour sensibiliser, sécuriser et responsabiliser chaque utilisateur des outils numériques et garantir notamment le respect du droit à la déconnexion. La QVCT étant l'affaire de tous, le droit à la déconnexion relève d'une co-responsabilité entre personnels et employeur, et engage chacun dans son respect.

Déploiement : élaborée par le groupe QVCT, la charte relative à la qualité de vie numérique et au droit à la déconnexion est en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2020 et accessible sur Ernest.

| Simplification et démarche qualité pour redonner du sens aux missions |

Au travers de son **schéma directeur de la démarche qualité et de l'amélioration continue** (cf. [délibération CA du 13 décembre 2022](#)), l'université s'est engagée dans une démarche qualité dont certaines actions envisagées permettent **d'améliorer le quotidien des personnels** et ainsi leur QVCT. Parmi ces actions, il convient de citer les actions de simplification et de dématérialisation, notamment de différents processus RH (telle par exemple la dématérialisation du dispositif de télétravail évoquée précédemment). Ces actions de simplification administrative, notamment par la dématérialisation, en particulier sur différents processus RH ont pour objet de dégager l'utilisateur de contraintes matérielles sans valeur ajoutée, leur permettant de se recentrer sur leurs activités cœur de métier au bénéfice de la qualité de vie au travail.

III – Les relations humaines au cœur de la QVCT

Donner du sens suppose également d'établir une organisation dans un **climat de confiance** et un environnement de travail sain. En ce sens, les relations humaines se trouvent au cœur de la QVCT – avec une importance particulière accordée à un management bienveillant et de proximité –.

| Veiller à la qualité de l'encadrement et du management |

La QVCT se doit d'être définie au plus près des équipes. En ce sens, les encadrants jouent un rôle particulièrement déterminant et constitue un pilier essentiel de la QCVT. L'université envisage la formation de ses cadres comme l'un des champs d'actions en matière d'amélioration de la QVCT. La création de son Ecole des cadres lui permettra de généraliser certaines formations comme par exemple les formations relatives aux pratiques managériales (dont le management bienveillant) ou encore les formations relatives aux risques psychosociaux. A noter à ce sujet, l'avis de la F3SCT lors de sa séance du 25 mars 2024 demandant le caractère obligatoire des formations à la prévention des RPS pour l'ensemble des personnels d'encadrement.

L'Ecole des cadres permettra également de favoriser les échanges de bonnes pratiques afin de constituer une communauté d'experts métiers rompus aux exigences du service public.

Par ailleurs, l'usage de plus en plus prisé du télétravail amène à repenser et former les encadrants aux nouvelles postures managériales induites (par ex., management par objectif). A cette fin, des modules de formation, conçus par le département de la gestion et du développement des compétences de la DRH, sont désormais mis à disposition de tous les encadrants (via Ernest).

Enfin, lors de restructurations organisationnelles profondes, les équipes et leurs encadrants peuvent également bénéficier de l'accompagnement du département Accompagnement au changement de la Direction du pilotage et de l'amélioration continue (DPAC créée en 2019).

| Veiller à la santé physique et mentale au travail |

L'Université de Strasbourg a déployé différents dispositifs dont les objectifs concernent non seulement la prévention primaire des risques professionnels mais également la prise en charge et le suivi de situations individuelles et/ou collectives. Au-delà d'appliquer des directives ministérielles, les dispositifs ont été réfléchis pour que les personnels de l'université **se sentent soutenus et accompagnés en cas de difficultés**. Une attention particulière est accordée à la concertation entre les différents acteurs susceptibles d'être impliqués d'une manière ou d'une autre : DRH, psychologue du travail, SST, service social des personnels, médiateur de l'université, représentants des personnels.

- Dès 2009, l'université a nommé un **médiateur** qui joue, auprès des personnels et des étudiants, un rôle de conseil et d'aide à la résolution des conflits quand les autres voies de recours n'ont pas abouti.
- L'université s'est dotée en 2015 d'un **dispositif de gestion d'une situation de difficultés organisationnelles ou de mal-être collectif** sous l'égide de la psychologue du travail.
- Depuis 2018, d'un **dispositif de signalement et de prise en charge des situations de violences sexistes, sexuelles et homophobes** (sous l'égide de la vice-présidente Egalité, parité, diversité). Une convention a été signée en 2019 avec l'association SOS Aides aux Habitants – France Victimes 67, agréée par le Ministère

de la Justice, pour accueillir, en complément de la cellule VSSH interne à l'université, les victimes dans un cadre extérieur à l'établissement.

Vous êtes victime ou témoin de violences sexistes, sexuelles ou homophobes (VSSH) ?
Des professionnels peuvent vous aider :

La Cellule VSSH
→ cellule d'écoute et d'accompagnement interne à l'unistra
violences-sexistes@unistra.fr
☎ Réponse sous 48 heures, rendez-vous sous 5 jours ouvrés
👤 Médecins, assistante sociale et psychologue vous écoutent et vous accompagnent dans votre démarche.

L'Association SOS aide aux habitants - France Victimes 67
→ structure externe à l'unistra agréée par le ministère de la Justice et conventionnée avec l'unistra
03 88 79 79 30 (code « Université »)
👤 Juristes et psychologues vous reçoivent dans une antenne aux abords du campus de l'Esplanade.

violences-sexistes.unistra.fr

- L'établissement a souhaité se saisir de la rédaction de son SDRH pour enrichir ce dispositif et formaliser la **prise en charge du signalement et du suivi des situations de violences psychologiques** (cf. encart).

Action C.3.1. : Cellule de prise en charge du signalement et du suivi des situations de violences psychologiques

Descriptif : la création de cette cellule, au-delà de l'aspect réglementaire, vise à assurer la coordination des actions à entreprendre suite au signalement de situations par des agents s'estimant victimes ou témoins d'actes ou agissements relevant de violence et/ou de discrimination. L'objectif *in fine* est double : 1/ assurer le meilleur accompagnement possible des agents impliqués dans de telles situations avec leur orientation vers les professionnels ou les services compétents (internes ou le cas échéant externes à l'établissement) ; 2/ instruire les faits signalés par la réalisation d'une enquête administrative. Organisée autour de compétences administratives, psychologiques et juridiques, la Cellule de prise en charge des situations de violences psychologiques repose sur un réseau constitué d'experts agissant dans l'intérêt des victimes et en toute confidentialité. Tous les membres impliqués dans le dispositif sont soumis à l'obligation de confidentialité, de neutralité et d'impartialité.

Déploiement : depuis septembre 2024 (cf. [avis du CHSCT du 28 novembre 2022](#))

IV – Une démarche inclusive de la QVCT

La QVCT offre à l'université l'opportunité de renforcer son **engagement RSE en matière d'inclusion et de lutte contre les inégalités** – que celles-ci soient liées au genre ou à des situations particulières telles que le handicap, une maladie chronique ou des situations de proches aidants -. En inscrivant sa politique QVCT dans une démarche inclusive, l'université affiche ainsi sa volonté d'apporter une réponse adaptée aux besoins et capacités de chacun.

| Enjeux de parité |

Les enjeux de parité se trouvent au cœur des préoccupations du **plan d'action Egalité professionnelle entre les hommes et les femmes** défini sous l'égide de la vice-présidente Egalité, parité et diversité. Il précise les grandes orientations de cette politique, notamment pour les personnels de l'établissement. Le bilan du premier plan d'action est en cours de finalisation avec la perspective de la rédaction du prochain plan d'action Egalité professionnelle.

| Enjeux d'inclusion et de diversité |

La question de l'accessibilité des bâtiments constitue l'une des priorités pour toute politique d'inclusion. La réhabilitation d'une partie de son patrimoine grâce à l'Opération campus a permis à l'Université de Strasbourg de garantir l'accessibilité de ses bâtiments. A l'issue de cette opération de très grande envergure, il serait opportun de dresser un bilan de l'accessibilité des lieux (avec par exemple la mise en place d'un groupe de travail composé notamment de membres de la F3SCT).

Au-delà du respect des obligations réglementaires fixées dans le code du travail, l'université souhaite affirmer et renforcer ses **pratiques inclusives dans sa démarche QVCT**. L'objectif visé est de créer un environnement où tous les personnels se sentent valorisés, respectés et reconnus dans la diversité de leur situation, contribuant ainsi à leur épanouissement personnel et professionnel.

Actions C.4.1. : Renforcement de l'accompagnement des personnels en situation de handicap au travers de la convention avec le FIPHFP

Descriptif : institué en 2011 (sous l'intitulé « cellule handicap »), le « réseau handicap et travail », associant DRH, Service de santé au travail, assistante sociale des personnels, et Mission handicap du Service de la Vie universitaire (pour ce qui concerne les étudiants) est très actif tant en matière de sensibilisation que de l'accompagnement des personnels en situation en handicap. L'université a veillé à renforcer sa politique d'accompagnement des personnels en situation de handicap, notamment dans le cadre de sa convention avec le Fonds d'insertion pour les personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP) signée en mars 2018 puis renouvelée en 2022. Cette convention a permis de définir des actions ciblées et diversifiées (accessibilité, maintien dans l'emploi, communication, etc.).

Déploiement : cf. les axes définis dans le cadre de la convention FIPHFP.



Signature de la convention FIPHFP – 23 mars 2018



Signature du renouvellement de la convention – 1^{er} déc. 2022

| Actions de sensibilisation et de formation |

Afin de promouvoir une démarche collective de sa QVCT, l'université développe depuis plusieurs années des actions variées et complémentaires qui visent toutes à affirmer l'engagement de l'université face aux enjeux de parité, inclusion et diversité. Ces actions consistent en des actions garantissant des processus de recrutement exempts de biais discriminatoires (cf. supra Axe B), en des actions d'aménagement et d'adaptation des postes de travail (en lien avec le Réseau Handicap et Travail) ou encore en des actions de sensibilisation à l'inclusion et à la diversité (cf. encart).

A titre d'illustration, l'université développe des actions de sensibilisation et de formation à destination de ses personnels par exemple, sur les violences sexistes, sexuelles, sur la situation des personnes en situation de handicap (cf. encart). Si ces actions de sensibilisation – bien qu'insuffisantes à elles seules – contribuent à instiller une culture commune et permettent de diffuser des valeurs communes sur des thématiques s'inscrivant dans la démarche inclusive de la QVCT. L'Ecole des cadres, précédemment évoquée, permettra de systématiser ces formations et favorisera la diffusion d'une culture commune sur ces thématiques centrales de la QVCT.

La création de groupes de soutien et/ou ressources pour différentes communautés pourrait constituer une action complémentaire à mettre en place.

Actions C.4.3. : Action de sensibilisation à la situation des personnels en situation de handicap

Descriptif : l'université s'est engagée à institutionnaliser des événements lors de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH) dans la perspective de créer une impulsion et un engagement collectif autour de ce rendez-vous annuel. L'objectif est triple : 1/ sensibiliser à la situation professionnelle des personnes en situation de handicap ; 2/ faire évoluer les représentations sur le handicap et au final 3/ favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap à l'Université de Strasbourg. L'organisation des événements lors de la SEEPH s'inscrit dans l'axe « Communication » de la convention avec le FIPHP.

Déploiement : depuis 2019.



Actions C.4.4. : Action de sensibilisation à la situation des proches aidants

Descriptif : l'université a souhaité s'engager et soutenir ses personnels proches aidants en organisant une journée qui leur est dédiée. Les événements organisés à l'université s'inscriront dans les centaines d'événements organisés en France lors de la Journée Nationale des Aidants (créée en 2010 par le Ministère des affaires sociales et de la santé). L'objectif est de leur faciliter l'accès à l'information sur les différentes solutions de répit, d'accompagnement et de financements existantes. Au-delà, il s'agira également 1/ de proposer la création d'un cercle permettant aux personnels aidants de libérer leur parole – 2/ de pouvoir plus facilement recenser leurs besoins et 3/ *in fine* d'ajuster si nécessaire les actions et les pratiques afin de répondre au mieux aux besoins des personnels de l'université accompagnant au quotidien des proches en perte d'autonomie, malades ou en situation de handicap.

Déploiement : organisation du premier événement le 7 octobre 2024 lors de la journée nationale des proches aidants

De même, dans une démarche de prévention, l'université promeut le déploiement d'un programme, développé par la psychologue du travail, de **sensibilisation aux problématiques inhérentes à la santé mentale** (cf. encart).

Action C.4.5. : Sensibilisation Santé Mentale – Projet SaMenTa porté par la psychologue du travail

Descriptif : le projet SaMenTa consiste à concevoir et déployer un programme de prévention en santé mentale au travail en privilégiant une approche ludique, innovante et pédagogique. La trame du projet s'articulera autour d'un personnage fictif – SaMenTa (pour Santé Mentale) et ses collègues – qui seront amenés à traverser un certain nombre d'épreuves et de difficultés dans leur vie professionnelle. Chacune des péripéties sera l'occasion d'évoquer une problématique en lien avec la santé mentale au travail dans l'objectif de déconstruire les idées reçues, de sensibiliser

et d'informer les agents sur les conduites à tenir dans ces situations. Le projet s'articulera également avec les Semaines d'Information sur la Santé Mentale (qui auront lieu entre le 7 et le 20 octobre). Puis tout au long de l'année universitaire 2024-2025, au fil des aventures de SaMenTa, le Service de Santé au Travail organisera différents ateliers attenants aux problématiques de santé mentale abordées dans les articles publiés sur Ernest.

Déploiement : depuis la rentrée 2024.

Axe D du SDRH



Outils numériques & Digitalisation des processus RH

Contexte

L'avènement dans la sphère RH des outils informatiques de gestion au cours des années 1990 a permis aux établissements de 1/ rationaliser les processus de gestion concernés par l'édiction de règles de gestion normatives bâties sur le corpus réglementaire et 2/ d'améliorer significativement leur pilotage stratégique et opérationnel, grâce aux données de plus en plus nombreuses et précises.

Ainsi en est-il aujourd'hui de la gestion des carrières, des contrats, des absences, de la paie, de la formation professionnelle et demain, des entretiens professionnels. Grâce aux données saisies par les experts RH, l'établissement est en mesure de produire son rapport social unique et sa base de données sociales (cf. supra), de répondre à des enquêtes commanditées par le MESR ou encore de permettre un reporting adapté à ses besoins de pilotage stratégique et opérationnel.

La familiarité des outils numériques dans la vie quotidienne de chacun permet désormais à l'Université de Strasbourg, en tant qu'entité complexe, d'envisager son inscription dans une démarche globale de digitalisation (cf. le Schéma directeur du numérique de l'université 2023-2028). La sphère RH n'échappe

pas au développement des outils numériques, sans pour autant se départir des outils principaux exploités de longue date. La **digitalisation** concerne, a priori, **la plupart des processus RH**, dont certains sont particulièrement consommateurs de temps et de ressources matérielles. Elle consiste en une démarche globale de **dématérialisation**, dans une logique agile et vertueuse (pour l'environnement, pour la conciliation de la vie personnelle et de la vie professionnelle), et chaque fois qu'une valeur ajoutée claire et objective est identifiée à la fois pour l'utilisateur final et les services de gestion.

Cette démarche de digitalisation adresse un grand nombre d'usages et est clairement orientée vers l'utilisateur final, dans le respect de ses habitudes de travail et en le mobilisant de la manière la plus discrète possible.

Au-delà d'améliorer la fiabilité de la gestion des processus RH et de renforcer la sécurisation des données (en limitant par exemple le risque induit par la saisie erronée de données redondantes), l'automatisation de certaines tâches constitue un gain de temps certain en libérant l'ensemble des personnels de tâches souvent très chronophages mais parfois peu motivantes.

En ce sens, la digitalisation des processus RH présente de multiples intérêts qui sont, *in fine*, au bénéfice des personnels. Elle permet en ce sens d'**améliorer la QVCT** en 1/ facilitant la communication et la transmission de documents RH entre services ou entre collègues, et surtout en 2/ libérant du temps pour le consacrer à d'autres missions cœur de métier et à plus forte valeur ajoutée (comme par exemple, l'accompagnement des personnels). Ce qui au final permettra de valoriser les missions de chacun et d'aider les personnels à **mieux collaborer** et **mieux travailler ensemble**.

Il ne saurait cependant être question de minimiser le coût que représente l'appropriation de tout nouvel outil RH. Un lancement progressif permet d'anticiper les difficultés auxquelles peuvent se trouver confronter les utilisateurs. Un accompagnement des équipes et des usagers doit être par la suite prévu lors de la généralisation de l'utilisation de ces nouveaux outils.

I – Aide au pilotage

| **Système d'information des ressources humaines : SIHAM** |

La gestion des personnels titulaires et contractuels à l'Université de Strasbourg est assurée via un système d'information ressources humaines (SIRH) développé par l'AMUE (Agence de Mutualisation des Universités et des Etablissements) : **SIHAM** (pour Système d'Information des ressources Humaines dans une Approche Mutualisée).



Bâti autour de **SIHAM**, l'écosystème RH de l'université n'a cessé, depuis 2018, date de mise en production de SIHAM, de s'enrichir. SIHAM a initialement été initié par la refonte des modalités de gestion administrative des données individuelles, des carrières, des congés pour raisons familiales et de santé et des affectations dans

l'organisation. Son périmètre fonctionnel a été étendu en 2021 à la **préliquidation de la paie** dans un objectif de simplification et de sécurisation de la gestion RH, et de rationalisation de la saisie. En 2022, a été déployée la fonctionnalité de **gestion de la formation professionnelle** dont la mise en production a été mise en œuvre en 2023. Une phase pilote portant sur la **dématérialisation de l'entretien professionnel** a également été introduite en 2023 (cf. infra).

A noter la persistance dans l'écosystème RH de l'application de suivi et de projection de la masse salariale et des emplois budgétaires Siham-PMS, adossé à Siham. En tant que puissant outil de scénarisation, **Siham-PMS** offre en outre un levier de collaboration accrue entre la DRH et la Direction des finances sur les données de masse salariale et d'emplois budgétaires, permettant de garantir une unicité de données servant, d'une part, au pilotage du plafond d'emplois budgétaires et, d'autre part, des crédits de masse salariale pour en garantir la fiabilité sur l'ensemble de la chaîne d'analyse.

| Système des jours de congés, d'ARTT, de télétravail et du compte épargne-temps : OHRIS |

En tant que contribution à un dialogue social harmonieux et constructif et dans un objectif QVCT, l'université a entrepris de moderniser son outillage de gestion des congés annuels, des jours de télétravail et du compte épargne temps.

Dans un double objectif de rationalisation de la gestion et d'améliorer le pilotage des jours de congés, d'ARTT, de télétravail et du compte épargne-temps, l'université a implanté, à la rentrée 2023, un nouvel outil : **OHRIS**. Cette nouvelle application a été déployée sur le constat d'une insuffisance fonctionnelle de l'outil précédemment utilisé.



D'un usage particulièrement facilité par une ergonomie d'une grande simplicité pour les utilisateurs et les responsables en charge de traiter les demandes des personnels, OHRIS est le résultat d'un projet mené par la DRH et la Direction du numérique.

Au terme d'une phase projet menée en mode agile et au terme de la première année d'exploitation, les effets escomptés et vérifiés sont multiples avec : 1/ une mise en qualité des processus de gestion des congés annuels, du suivi des jours épargnés sur le CET et du suivi des jours de télétravail (en vue notamment de leur indemnisation) ; 2/ une meilleure efficacité des échanges entre demandeurs de congés et valideurs et 3/ la possibilité d'un reporting plus fin et mieux adapté aux besoins de la communauté.

II – Simplification & dématérialisation

L'effort de déploiement d'outils informatiques à l'Université de Strasbourg répond à un double objectif :

- couvrir les besoins internes de la DRH par la professionnalisation des experts RH et par la fourniture de leviers fonctionnels véritablement à la hauteur des exigences métier ;

- simplifier les démarches administratives par la fourniture de services dématérialisés permettant la formulation de demandes en ligne sur des processus adaptés à ce format.

La dématérialisation n'a de sens que si elle s'accompagne d'une **réelle simplification des processus de travail et de gestion** à tous les niveaux et pour l'ensemble des personnels. Il ne faut cependant pas sous-estimer les difficultés potentielles ou minimiser le coût induit par le changement de pratiques qui, même non optimales, étaient maîtrisées par les agents.

| Dématérialisation de processus RH via PUBLIK |

L'Université de Strasbourg s'est engagée dans une **démarche de dématérialisation** de certains de ses processus, adressant en priorité différents processus RH. Un service applicatif a été acquis au moyen d'un financement obtenu suite à un appel à projet FTAP (Fonds de transformation de l'action publique) remporté.

Grâce à l'acquisition du logiciel, **PUBLIK**⁵, la DRH a saisi l'opportunité de **digitaliser certains des processus** qu'elle pilote, parmi les plus consommateurs de papier ou de circulation de pièces matérielles. Ce chantier de digitalisation se veut une contribution de la DRH en matière de **responsabilité sociétale de l'établissement et de simplification administrative**, au bénéfice d'une large communauté des personnels de l'université.

Dans ce cadre, 15 processus ont été proposés par la DRH, parmi lesquels les suivants arbitrés favorablement par l'établissement :

- Gestion des demandes de protocole de télétravail
- Gestion des déclarations et des demandes d'autorisation de cumul d'activités accessoires
- Gestion des déclarations d'accident de service, du travail et des maladies professionnelles et des accidents bénins
- Gestion des demandes de primes individuelles dans le cadre du RIPEC
- Campagne de recensement des demandes de temps partiel
- Collecte des demandes de supplément familial de traitement
- Collecte des demandes de forfait mobilité durable

Actions D.2.1. : Gestion des déclarations et des demandes d'autorisation de cumul d'activités accessoires

Descriptif : la demande d'autorisation ou la déclaration de cumul d'activités accessoires est caractérisée par un fort encadrement législatif et réglementaire. Elle adresse potentiellement chaque personnel de l'université, indépendamment de son statut, dès lors qu'il souhaite exercer une activité secondaire à son activité principale (par ex., une activité d'enseignement). La demande, une fois formulée par le personnel concerné, doit être visée par le ou la responsable hiérarchique direct.e qui rend un premier avis sur la compatibilité de la demande avec les nécessités de service. Elle doit ensuite être visée par la direction de la structure de rattachement du demandeur qui rend un avis sur le bienfondé de la demande. Après traitement par la DRH sur la conformité de la demande au regard des exigences réglementaires, elle est enfin visée par le Président de l'université qui autorise ou refuse la demande. Une fois accordée ou refusée, la demande est numérisée pour archivage, recensée dans un tableau de suivi, puis retournée par courrier postal au demandeur sous bordereau d'envoi, permettant d'en formaliser la transmission.

⁵ - Publik est une plate-forme libre et modulaire, destinée aux citoyens et aux services de l'administration publique pour simplifier leurs interactions.

En raison de la complexité du processus, du nombre d'avis rendus et des délais contraints de traitement, fixés par les textes et fréquemment très restreints en raison de l'urgence signifiée par le demandeur, ce processus est emblématique du gain escompté d'une digitalisation. La conception de ce processus a été réalisée de manière conjointe à 4 universités françaises, dont l'Université de Strasbourg, puis traduit en logigramme servant de base de travail à la conception détaillée et la réalisation dans PUBLIK.

Déploiement : fin 2024.

Dématérialisation des entretiens professionnels via SIHAM

En marge du processus de dématérialisation via PUBLIK et dans le cadre de l'extension du périmètre fonctionnel de Siham sur le volet GPEEC, l'équipe projet Siham a mobilisé au printemps 2024, cinq structures pilotes - parmi lesquelles deux composantes d'enseignement (IUT Robert Schuman, ECPM), deux services centraux (DRI et DRH) et une unité de recherche (IPHC) - afin d'évaluer le potentiel d'utilisation de la fonctionnalité d'entretien professionnel dématérialisé dans Siham.

Actions D.2.2. : Dématérialisation des entretiens professionnels

Descriptif : cette démarche expérimentale, menée au plus près des utilisateurs finaux, a permis de vérifier les atouts et les marges d'évolution de la fonctionnalité, mettant pour la première fois en œuvre à l'université et de manière pionnière en France, une interface simplifiée de Siham, destinée à un usage simplifié du processus par les responsables-évaluateurs aussi bien que par les agents-évalués. La phase pilote s'est achevée le 13 septembre 2024 et a permis un retour d'expérience basé sur l'utilisation de la fonctionnalité par un échantillon de 250 personnels. Plusieurs demandes d'améliorations de la fonctionnalité ont été formulées en direction de l'intégrateur, sur le fondement de ce retour d'expérience.

Déploiement : l'année 2024-2025 sera consacrée au test des correctifs et évolutifs livrés ou en cours de livraison, afin d'aboutir à un arbitrage qui pourra ainsi être rendu quant à la faisabilité d'un déploiement généralisé, dans un objectif d'accroissement significatif de l'aide au pilotage sur le volet GPEEC.

Dématérialisation du processus de recrutement des personnels contractuels BIATPSS

En réponse aux exigences d'un audit interne portant sur le recrutement des personnels contractuels BIATPSS, l'Université de Strasbourg a souhaité renforcer la formalisation des procédures de recrutement de ces personnels. Dans cette perspective, l'établissement est partenaire du projet collaboratif « **EASI Lab** »⁶ dont l'objectif est de simplifier et dématérialiser le processus grâce à l'élaboration d'un nouvel **outil de suivi du recrutement des contractuels** (cf. encart).

Ce projet s'inscrit en outre clairement dans le besoin de renforcer l'outillage GPEEC de l'université, en se donnant les moyens de capitaliser sur le vivier des compétences collectées au travers des nombreuses offres de recrutement publiées chaque année.

⁶ - Le projet Easi Lab est coordonné par l'Université de Bordeaux et en lien avec Aix-Marseille Université et Sorbonne Université avec un financement du FTAP.

Action A.2.2. : Déploiement d'un outil de suivi du recrutement des contractuels

Descriptif : en optimisant le processus complexe de gestion du recrutement des personnels contractuels BIATPSS, le déploiement d'une plateforme de gestion en ligne des recrutements vise à :

1. donner une image moderne et novatrice (en lien avec la marque-employeur et la sécurisation des données),
2. améliorer la qualité du service rendu aux usagers,
3. améliorer la performance dans la collecte des compétences au regard des besoins exprimés par les différentes structures de l'établissement.

Au terme d'un important travail de définition du besoin et de spécification, mené entre les 4 universités impliquées, l'Université de Strasbourg s'est dotée d'une application de gestion du recrutement. Suite à une importante phase d'évaluation comparée des avantages et inconvénients des différentes options proposées sur le marché éditeur, le choix de l'université s'est porté sur la solution TALENTSOFT.

Déploiement : le paramétrage a été réalisé, les fonctionnalités ont toutes été testées. Le lancement en phase pilote est prévu d'ici fin 2024, avec pour cible une généralisation à la rentrée 2025.

III – Communication et accompagnement des usagers par la DRH

Face à l'élargissement significatif de l'écosystème applicatif RH, la Direction des ressources humaines s'est dotée d'une **cellule d'assistance aux utilisateurs**. Une adresse générique est communiquée permettant aux utilisateurs de contacter l'assistance (par exemple pour OHRIS, assistance-ohris@unistra.fr). La très forte sollicitation de cette cellule témoigne de l'importance du besoin auquel elle doit répondre.

Elle veille à accompagner les personnels (encadrants comme futurs utilisateurs) en proposant des webinaires dont l'enregistrement est par la suite mis en ligne et consulté sur la chaîne de la DRH de la plateforme POD.



En guise de conclusion

Au travers de l'élaboration d'un Schéma directeur des ressources humaines (SDRH), l'Université de Strasbourg a souhaité affirmer sa volonté d'une **politique RH volontariste, solidaire et globale**.

Résultant d'un long processus de concertation et de réflexion collective - initié dès la tenue des Assises Ressources Humaines -, le SDRH a la particularité de présenter non seulement un **cadre général** mais simultanément un **ensemble d'actions ayant déjà été soumises à l'avis et/ou à l'approbation des instances centrales compétentes** (CA, CSAE, F3SCT ou encore CACr). Ces actions ont vocation à être poursuivies, voire développées en fonction des évolutions réglementaires. Elles ont **vocation à être enrichies par de nouvelles actions** toujours réfléchies dans une approche globale, dans le respect de l'équité de traitement entre les personnels relevant de différents statuts, et orientées dans l'intérêt de l'ensemble des personnels de l'université.

Dans cette perspective, le **comité de suivi et d'orientation** jouera un rôle premier dans le suivi des actions et un rôle tout aussi fondamental de conseil dans le déploiement de nouvelles actions innovantes. Son rôle ne peut être envisagé indépendamment des différentes instances intervenant selon leurs rôles et attributions dans les opérations relatives à la gestion des personnels et de leurs conditions de travail (F3SCT, CSAE, CACr, CA notamment).

Trois axes s'avèrent prioritaires.

1. Le recrutement des personnels et la gestion des carrières constituent un des enjeux les plus déterminants de la stratégie de l'établissement en matière de ressources humaines. L'Université de Strasbourg ambitionne d'utiliser à bon escient et avec discernement, dans le dialogue, les opportunités offertes par l'environnement réglementaire. Elle a la volonté de renforcer une politique RH responsable quand elle recourt aux différents leviers réglementaires existants ; elle doit en même temps se montrer créative dans la mise en œuvre de procédures RH innovantes au service de sa stratégie.

2. L'Université de Strasbourg souhaite renforcer l'accompagnement de chacun et chacune tout au long de son parcours professionnel. Dans cette perspective, elle ambitionne de renforcer les actions et mesures déjà déclinées ou initiées visant à donner à chaque personnel les moyens d'évoluer et de réaliser ses projets professionnels ; à reconnaître leurs compétences et expertises ; à valoriser leur engagement professionnel.
3. L'Université de Strasbourg ambitionne de poursuivre et renforcer sa démarche Qualité de Vie et des Conditions de Travail en veillant à la qualité des relations humaines, en promouvant la collégialité, en favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ou encore en veillant à la qualité du cadre de vie universitaire.

L'enjeu du SDRH est de permettre à chacun et chacune de se sentir écouté.e, soutenu.e et reconnu.e ; de permettre à chacun et chacune de donner un sens et une valeur à son engagement professionnel et à ses missions. L'enjeu est également de renforcer le sentiment d'appartenance à l'université, au-delà du sentiment légitime de proximité naturelle envers son équipe et/ou à sa structure de rattachement.

Le SDRH contribue à la valorisation de l'identité de l'Université de Strasbourg en tant qu'employeur impliqué pour et auprès de ses personnels, en tant qu'employeur fortement engagé dans les enjeux de responsabilité sociétale.

Loin d'être une simple fin en soi, la validation du Schéma directeur ressources humaines s'inscrit dans un processus continu et dynamique qui mobilise premier lieu la direction cœur de métier – la DRH – mais mobilise également tous les acteurs de l'université : la présidence et la direction générale des services ; les différentes structures de l'université ; les différentes instances centrales et enfin – et surtout – l'ensemble des personnels.

Le SDRH s'inscrit dans un contexte de ressources contraintes. S'il ne peut s'en abstraire, le déploiement du SDRH nécessite que des moyens lui soient dédiés. Ces moyens – humains et financiers – doivent permettre de donner vie aux actions et mesures définies dans ce cadre. Placer les ressources humaines au cœur de la stratégie de l'université est une volonté politique forte qui impose de la définition d'un ensemble de priorités en adéquation à ses besoins. Un tel choix ne peut être envisagé que s'il est partagé par tous et toutes, que si l'université continue à s'engager dans une démarche profonde de transformation de ses pratiques.



Remerciements

Que soient ici remerciés tous les personnels qui se sont mobilisés – à un moment ou un autre, d'une manière ou d'une autre – tout au long du processus ayant conduit à la définition du Schéma directeur de ressources humaines de l'Université de Strasbourg.

Des remerciements plus particuliers :

- Aux personnels de l'université qui ont participé aux différents ateliers organisés lors des Assises Ressources Humaines.
- Aux animateurs des ateliers des Assises RH : Bertrand Bultingaire – Violaine Delarchand – Pauline Dudka – Valérie Fritsch-Noirard – Yann Gaudeau – Elsa Grandhomme – Etienne Guidat – Nicolas Moizard – Georges Orfanoudakis – Benoît Tock.
- A l'ensemble des collègues de la DRH mobilisés tout au long de la procédure tout en assumant leurs missions et activités récurrentes.
- Aux représentants des différentes organisations syndicales ainsi que les élus des instances centrales qui ont contribué aux différents groupes de travail.
- Aux responsables de composantes, aux experts métiers et/ou personnels sollicités es qualité à l'un ou l'autre groupe de travail.



Principales actions & mesures RH

Axe A : Politique des Emplois & Recrutement

	Actions & mesures	p- SRH		
Campagne Emplois	Dialogues stratégiques	14 – 19	Circulaire annuelle adressée aux composantes et services	Périodicité annuelle
	Définition de la campagne Emplois		Délibération CA 19 déc. 2023	
	Publication de postes BIATPSS – BOE			
	Recrutement direct sans concours			
	Publication de postes EC – BOE	19	Conduire une analyse du vivier – 2025	
Effectifs, compétences et répartition des moyens	Edition du rapport social unique et de la base de données sociales	16	Avis annuel du CSAE et délibération CA	Périodicité annuelle
	Déploiement d’une cartographie des compétences	16	Présentation CSAE du 15 février 2024 – Lancement mai 2024	Réalisation tous les 2-3 ans
	Redéploiement des supports	19	Initier une réflexion collégiale : gouvernance / composantes et services / représentants OS	
	Constitution de pôles partagés	19		
Evolutions réglementaires	Ediction des Lignes directrices de gestion		Délibération CA du 7 juillet 2020 Délibération CA du 18 mai 2021	En fonction de la réglementation
Recrutement des personnels contractuels	Contrat post-doctoral	17	Délibération CA du 5 juillet 2022	
	Convention de gestion des contractuels BIATPSS	20	Délibération CA du 11 juillet 2023 Délibération CA du 7 novembre 2023	
	Convention de gestion des contractuels enseignants et EC.			
	Convention de gestion des vacataires d’enseignement			
	Convention de gestion des missions complémentaires			
Procédures de recrutement	Conseils de rédaction des fiches de postes	21	CSAE du 7 décembre 2023 En lien avec le plan d’action Egalité professionnelle : délibération CA du 18 mai 2021 En lien avec la labellisation HRS4R (en cours de renouvellement)	Périodicité annuelle
	Vademecum sur les règles de bon fonctionnement des comités de sélection	22		
	Sensibilisation des membres du COS aux biais inconscients	22		
	Mise en situation professionnelle lors des auditions des E.C.	23		

	Mise en situation professionnelle lors des auditions des BIATPSS	23	Initier une réflexion	
Communication externe	Journée de découverte des métiers de l'université (1 ^{ère} journée : avril 2024)	24	Présentation en CSAE 15 février 2024	Périodicité annuelle
	Refonte de la page « Travailler à l'université » -	24		En attente de la refonte du site amiral
	Présentation de l'université dans les fiches de postes	25		
	Dématérialisation du processus de recrutement des personnels contractuels BIATPSS	53	Projet Easi-Lab – finacement FTAP	Phase pilote en cours de lancement
	Développement des contrats d'apprentissage	26	Présentation en réunion de coordination des services centraux le 9 septembre 2024 et en réunion de coordination des responsables de composante le 14 octobre 2024	

Axe B : Politique de gestion des personnels, des carrières & des compétences

Accueil et intégration des nouveaux personnels	Parcours d'intégration des nouveaux nommés Journées d'accueil + tables rondes	28	DRH / COM	Périodicité annuelle
	Livret des personnels de l'université de Strasbourg	25	En ligne sur Ernest depuis le 3 septembre 2020 et actualisé chaque rentrée – prévoir un format numérique plus interactif	
	Mentorat des nouveaux nommés	30	Pour les MC : délibération CA du 14 novembre 2017	
			Pour les encadrants BIATPSS : mentorat mis en œuvre pour les nouveaux RA de composante au travers de leur réseau professionnel, généralisation en cible avec présentation en CSAE	
Bureau de l'accompagnement individuel, de la valorisation des compétences et des parcours professionnels	Bureau des carrières BIATPSS	30	DRH	
	Bureau dédié EC. / ens.	31	Délibération CA du 12 mars 2024	
Des processus transparents de gestion et de décision	Ediction des Lignes directrices de gestion	31	Délibération CA du 7 juillet 2020 Délibération CA du 18 mai 2021	selon le besoin
	Commission pour la promotion et la valorisation des parcours professionnels	9	Délibération du 18 mai 2021	Réunion annuelles
	Réunions / webinaires d'informations à destination des personnels et/ou des responsables de structures	31		

Progression de carrière	Identification et résorption des situations de décalage grade-fonction	31	1 ^{ère} enquête : 2016 – 2 ^e enquête : 2021	Réalisation d'enquêtes tous 5 ans
	Ouverture de concours non affectés	32	Avis CSAE et délibération du CA de la campagne Emplois	Campagne annuelle
	Publication postes MC art. 26.1.2			
	Campagne PR art. 46.3			
	Progression de carrière des personnels contractuels : BIATPSS et enseignants	33	Délibération CA du 11 juillet 2023 – (Lancement prochaine de la campagne 2024)	
	Avancement de grade BIATPSS – enseignants – EC	33	Selon calendrier ministériel	
Levier indemnitaire	Revalorisation RIFSEEP	34	Délibération du 13 décembre 2023	Convergence interministérielle
	Référentiel d'activités BIATPSS		Délibération du 19 décembre 2023	Campagne annuelle
	CIA			
	RIPEC	35	Délibération CA du 7 juin 2022	
	Dispositif d'intéressement scientifique	35	Délibération CA du 14 novembre 2017	Au cas par cas
	PRIP pour ESAS et BIATPSS	35	Délibération CA du 13 mars 2018	Campagne annuelle
	PCA réservées aux ESAS		Délibération CA du 16 juin 2022 (LDG indemnitaires)	
Accompagnement individuel	BIATPSS : Plan de formation	36	Présentation annuelle lors CSAE décembre	Validation annuelle du plan de formation
	BiATPSS : Mise en place de certifications	36	Perspective d'évolution du SDRH	
	ESAS / EC : Formation à la pédagogie universitaire	38	Décret du 9 mai 2017 pour les MC Pour les ESAS délibération CA du 18 décembre 2018	Périodicité annuelle
	ESAS / MC : Attribution de décharge primo-entrants MC et ESAS		Délibération CA du 14 novembre 2017	
	EC : Attribution de congés : CRCT – CPP – congé suivi de carrière		Délibération CA du 12 novembre 2018	
	ESAS : Aménagement de service		Décret n° 2000-552 du 16 juin 2000	
Accompagnement professionnel	Création Ecole des cadres	36	Avis du CSAE du 10 octobre 2024	Janvier 2025
	IDIP	37	Septembre 2013	
	PUI	37	COPIL Idex du 27 juin 2013	

Axe C : Qualité de vie & des conditions de travail

Une démarche concertée dans le cadre du dialogue social	F3SCT et groupe QVCT	40	Délibération du CA du 5 juillet 2022	
	Baromètre social	41	Présentation CSAE du 11 avril 2024 - Lancement mai 2024	Périodicité tous les 4 ans
	SPACS – Journée des personnels	41	https://spacs.unistra.fr - présentation QVCT 21 septembre 2023	
QVCT & organisation du travail	Dispositif de télétravail	43	Présentation des dernières évolutions lors CSAE du 26 octobre 2023 – Versement de l'allocation forfaitaire de télétravail CTE 7 octobre 2021	Evolutions en lien avec toute évolution réglementaire
	Charte relative à la qualité de vie numérique et au droit à la déconnexion		En vigueur depuis 1er janvier 2020 – présentation CHSCT fin 2019	
	Simplification et démarche qualité	43	Schéma directeur de la démarche qualité et de l'amélioration continue : délibération CA du 13 décembre 2022	
Les relations humaines au cœur de la QVCT	Formation des encadrants	44	En lien avec l'Ecole des cadres + Avis de la F3SCT 25 mars 2024	
	Médiateur de l'université		https://www.unistra.fr/universite/responsabilite-societale/mediateur-de-luniversite	
	Dispositif de gestion de situation de difficultés organisationnelles			
	Cellule de de prise en charge de VSSH		Délibération CA du 5 juillet 2018	
	Cellule de prise en charge du signalement et du suivi des situations de violences psychologiques	45	Avis du CHSCT du 28 novembre 2022	
Une démarche inclusive de la QVCT	Enjeux de parité	45	En lien avec le plan d'action Egalité professionnelle : délibération CA du 18 mai 2021	
	Enjeux d'inclusion et de diversité	46	En lien avec la convention FIPHP (renouvelée en déc. 2022)	
	Actions de sensibilisation : 1. A la situation des personnels en situation de handicap – 2. A la situation des proches aidants – 3. Sensibilisation à la Santé Mentale	47	Présentation F3SCT	

Axe D : Outils numériques & digitalisation des processus RH

Aide au pilotage	SIHAM	50		
	OHRIS	51	CSAE 9 février 2023 et 29 juin 2023	
Simplification et dématérialisation	Dématérialisation via PUBLIK	52	En cours de construction, avis CSAE en cible	
	Dématérialisation des entretiens professionnels	53	Fin de phase pilote, avis CSAE en cible	
	Dématérialisation des processus de recrutement pour les BIATPSS	54	Lancement phase pilote, avis CSAE en cible	
Communication & accompagnement	Cellule d'assistance aux utilisateurs	54	CSAE du 15 février 2024	