



Conseil d'administration

www.cnrs.fr

3 rue Michel-Ange
75016 Paris

Plan d'action pluriannuel sur les ressources humaines

Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a demandé au CNRS de « présenter en conseil d'administration un plan d'action pluriannuel sur les ressources humaines, dans une double perspective de soutenabilité et d'attractivité ». C'est l'objet du présent document.

La politique RH vise, compte tenu des possibilités budgétaires du CNRS, des règles qui régissent l'emploi public, de la situation de l'emploi scientifique et technique, à pouvoir **recruter les talents par des conditions attractives d'emploi et de rémunération** et à leur **assurer des parcours professionnels tout au long de leur carrière afin de les fidéliser**.

Les grandes orientations de la politique RH se structurent autour de trois axes principaux :

- **piloter les effectifs** pour répondre aux besoins des laboratoires et de la politique scientifique de l'établissement ;
- **piloter les rémunérations** pour assurer la maîtrise de la masse salariale et pour améliorer les traitements et indemnités des agents du CNRS ;
- **accompagner les parcours professionnels** tant au niveau des collectifs et des organisations qu'au niveau individuel.

Elles sont mises en œuvre par un réseau RH composé de trois cercles :

- **une direction de 107 ETPT**, treize services transversaux principalement au siège mais aussi à Meudon (SCC) et à Caen (SPAT-MIH/MRS) pour le pilotage, l'orientation et l'arbitrage. Mais aussi la gestion de concours ou des retraites ;
- **un réseau de 18 RRH et SRH (430 ETPT)** qui assurent, au plus près des unités, la production des actes, la gestion individuelle et le conseil RH ;
- une fonction qui se prolonge dans les laboratoires et les services gestionnaires et administrateurs, avec environ 300 ETPT.

Cette politique RH se fonde sur un dialogue approfondi entre **les autorités de gestion** que sont la DRH et les SRH d'une part, et **les autorités d'emploi** que sont les instituts et les responsables de structures, d'autre part.

Elle s'appuie également sur un **dialogue social** au niveau national au sein du comité technique de l'établissement (CT), du comité central d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CCHSCT), des instances paritaires (CAP-CCP) et des instances spécialisées (mobilité, formation professionnelle, action sociale, personnes handicapées, comité d'orientation et de suivi de l'observatoire des métiers et de l'emploi scientifique) et au niveau régional, principalement au niveau des 18 comités régionaux d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CRHSCT) et des 18 commissions régionales d'action sociale (CORAS).

Elle bénéficie enfin des travaux du Comité national (CoNRS) en matière de recrutement et de suivi des chercheurs, des actions menées par le Comité d'Action et d'Entraide Sociales (CAES) en matière d'action sociale et du soutien apporté par le fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP) pour le recrutement et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées.

I - La politique d'emploi

Avec **25.237 emplois sous plafond** et **7.667 contractuels hors plafond** en 2019, c'est un enjeu de premier ordre pour le CNRS qui consacre 2,52 Mds sur 3,48Md€ de budget global à ses dépenses salariales (72%).

Ces quatre dernières années, le CNRS a maintenu le niveau de ses campagnes de recrutement à 300 chercheurs et 300 ingénieurs et techniciens. Cela a permis, non seulement de remplacer l'intégralité des départs à la retraite, mais aussi d'aller plus loin en faveur de l'emploi permanent pour lisser l'évolution démographique.

Après quatre ans de cet effort très important, le CNRS est maintenant arrivé au terme d'un cycle. Dans un contexte budgétaire contraint, avec des variations dans les prochains flux de départs à la retraite, il est nécessaire aujourd'hui de **définir un nouvel équilibre**. Il s'agit d'établir un nouvel schéma pluriannuel (2019-2022) qui se traduit notamment par les orientations suivantes :

- le **lissage pluriannuel des évolutions démographiques** à hauteur de la moyenne des départs à la retraite prévus sur les prochaines années, avec 250 recrutements pour les chercheurs et 310 pour les ingénieurs et techniciens c'est-à-dire un taux de remplacement de 93% de l'ensemble des départs définitifs prévus en 2019 ;
- le **renforcement de la capacité d'action scientifique** à l'échelle du CNRS à travers le **recrutement de doctorants**, hors du plafond d'emploi, avec trois priorités : la pluridisciplinarité, la problématique « science et société » et l'international. 200 recrutements sont prévus en 2019 et 100 en 2020.

Dans les prochaines années, le recrutement de chercheurs restera marqué par la poursuite d'un objectif minimum de 20% de **recrutements interdisciplinaires**, c'est-à-dire :

- soit dans une commission interdisciplinaire ;
- soit sur des thématiques ou des profils disciplinaires à l'interface de plusieurs instituts ;
- soit dans des sections ou dans des laboratoires ne relevant pas directement de l'institut auquel est rattaché le poste.

Si le modèle du recrutement par concours est et restera le mode principal de recrutement, le CNRS poursuivra son **ouverture vers d'autres modes de recrutements** :

- des recrutements contractuels sur projets de recherche environnés comme c'est déjà le cas du programme Atip-avenir mené avec l'Inserm, de l'appel à propositions Momentum ou de l'appel « Make our planet great again » (MOPGA) ;
- des recrutements de chercheurs associés pour des chercheurs étrangers voire du secteur privé qui pourraient venir pendant une période poursuivre des travaux au CNRS.

Malgré les difficultés financières du FIPHFP, une nouvelle convention doit être négociée en 2019 avec le fonds pour permettre au CNRS de maintenir son action en faveur des recrutements de **personnes handicapées**.

De plus, malgré la fin de financements interministériels en matière d'apprentissage, le CNRS dialoguera avec son ministère de tutelle pour poursuivre son effort. Les **recrutements d'apprentis** ont été multipliés par trois ces dernières années.

S'agissant des **recrutements de contractuels**, le CNRS a engagé fin 2018, dans le cadre de la stratégie européenne des ressources humaines pour la recherche (HRS4R), une réforme importante afin de mettre en place des procédures ouvertes, transparentes et fondées sur une meilleure appréciation des mérites des candidats. Afin d'ouvrir largement les candidatures et de favoriser la construction d'un marché européen de l'emploi scientifique, cette procédure doit conduire à publier sur Euraxess jobs toutes les offres d'emplois de chercheurs d'ici 2021.

La politique d'emploi est mise en œuvre grâce à une **gestion en ETPT** qui permet de définir chaque année et pour les trois années à venir la trajectoire d'emploi de chaque autorité d'emploi du CNRS. Cette trajectoire prend en compte les variations de périmètre et les transferts d'unités entre les structures et les délégations régionales. Elle se fonde sur un dialogue prospectif RH mené chaque année en amont des arbitrages budgétaires. Cette gestion responsable de chacun des acteurs a permis de dégager des marges de manœuvre qui ont contribué à financer les schémas d'emploi. Elle sera poursuivie.

Dans les prochaines années, en lien avec le ministère et les partenaires du CNRS, la politique d'emploi du CNRS va devoir mieux intégrer une **vision consolidée de l'emploi** au niveau des sites afin de mieux répartir l'effort de chacun au fonctionnement des unités de recherche.

II - La politique salariale

Avant le protocole Parcours professionnels, carrière et rémunérations (PPCR) mis en place en 2017, les grilles indiciaires remontaient à 1997 pour les ingénieurs et techniciens (IT) et à 1993 pour les chercheurs. Les principaux régimes indemnitaires remontaient quant à eux à 1983 pour les IT et remontent encore à 1957 et à 1954 pour les chercheurs.

Il ne saurait y avoir de politique d'emploi durable sans politique salariale. Lorsque les écarts de primes sont de plus de 30% entre les organismes de recherche et les universités, lorsqu'ils sont de plus de 100 voire de 200% avec certains corps ministériels, il est difficile pour le CNRS de garder ses meilleurs éléments et d'accueillir les agents publics qui souhaiteraient le rejoindre. Le CNRS est devenu ces dernières années un organisme de primo-recrutement qui forme bien ses collaborateurs et, trop souvent, les voit partir sans pouvoir les retenir.

Plusieurs réformes importantes peuvent changer cette situation.

- Le **protocole PPCR** a permis de réaligner les grilles du CNRS sur les principales références indiciaires de la fonction publique. Le gain en fin de grille est important pour plusieurs corps pivot de l'établissement : jusqu'à deux mois de salaire supplémentaires pour les ingénieurs d'études et les chargés de recherche. Si, globalement, l'année 2019 est correctement financée, le financement de l'année 2020 appellera beaucoup de vigilance.
- Au-delà du financement intégral de PPCR, deux points devront être examinés dès le budget 2020.
 - Le financement du glissement vieillesse technicité (GVT) qui a augmenté du fait de PPCR. A la différence de la plupart des ministères et dans une large mesure des universités, le GVT solde du CNRS n'est pas financé. Il s'agit d'une dépense d'environ 25 M€ que le CNRS doit assumer seul et qu'il faut mettre en regard avec la baisse de ses effectifs.
 - Si PPCR a pu apporter des réponses importantes en termes de grilles et de parcours de carrière avec des taux de promotions notablement améliorés (+100% pour les techniciens, +70% pour les assistants ingénieurs), les indices sommitaux de certains corps (CRHC, DR2) restent encore en retrait par rapport à ceux de corps homologues (MDC et PU).
- S'agissant du **régime indemnitaire des ingénieurs et techniciens**, l'entrée en vigueur du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) a permis une refonte intégrale et un abondement de près de 28% des enveloppes indemnitaires. Fin 2019, 17,4 M€ (dont 7,4 M€ par apport du ministère) auront pu ainsi être mis en place, pour des mesures générales bénéficiant à tous, pour des mesures visant à reconnaître des fonctions spécifiques (notamment techniques et managériales), et pour des mesures individuelles, principalement au bénéfice des agents travaillant en unités (leur part modulable a été multipliée par 2,7). Pourtant l'écart avec les primes servies aux corps homologues des universités reste important (de l'ordre de 30%) et c'est un effort que le CNRS souhaite poursuivre sur les prochaines années.
- S'agissant du **régime indemnitaire de chercheurs**, l'enjeu est d'importance car leurs primes sont à la fois anciennes et faibles en comparaison aux régimes des autres corps de la fonction publique. Plus de la moitié des chercheurs ont un régime indemnitaire inférieur à 1000 € par an. Aussi, le CNRS souhaite qu'une réflexion s'engage autour du régime indemnitaire des chercheurs, dans un contexte où la question du maintien des chercheurs hors du RIFSEEP doit être tranchée avant la fin de l'année 2019.

Pour piloter ces nombreux chantiers, il faudra dans les toutes prochaines années moderniser nos outils informatiques afin d'automatiser et de fluidifier des tâches de gestion individuelle aujourd'hui traitées de façon encore trop manuelle. Cette modernisation est également indispensable pour passer au **prélèvement à la source** (PAS) en 2019 et à la **déclaration sociale nominative** (DSN) en 2021.

III - La politique d'accompagnement des collectifs et des individus

L'attractivité du CNRS et sa capacité à fidéliser dépendent aussi de leviers non financiers. C'est le champ de tous les facteurs qui contribuent à créer dans la relation de chacun avec le CNRS employeur une **expérience collaborateur**. On peut considérer ces facteurs sous deux angles : ceux qui renvoient à la dimension collective du travail et ceux qui traitent d'une relation plus individuelle.

1) La dimension collective

- Dans un établissement comme le CNRS, la dimension collective se traduit d'abord par les **valeurs** que porte l'établissement et qui constituent une part essentielle du sentiment d'appartenance. Par exemple, la liberté de la recherche et l'exigence de qualité sont de puissants facteurs d'identité professionnelle.
Si ces facteurs dépassent très largement le champ des ressources humaines, il faut veiller à ce que ces facteurs de protection ne soient pas altérés et la mise en place, dès 2018 et sur les prochaines années, des mesures prises en matière de **déontologie et d'intégrité scientifique** peut y contribuer.
- Chaque année au CNRS, des structures naissent, d'autres se regroupent, se séparent, d'autres enfin disparaissent. Il est donc nécessaire **d'accompagner les organisations, les réorganisations**. Un protocole a été mis en place avec les organisations syndicales afin de préciser les règles en matière de dialogue social et de mettre en place des dispositifs d'anticipation et d'accompagnement des (ré-) organisations.
- En février 2017, le CNRS a obtenu le label « **HR Excellence in Research** » dans le cadre de la démarche HRS4R pour sa politique RH. Ce label engage l'établissement sur un plan d'action construit autour de 5 domaines principaux : éthique de la recherche et la responsabilité professionnelle, recrutement, conditions de travail, non-discrimination, formation et développement professionnel. Le CNRS sera soumis à une évaluation externe de la Commission européenne à l'issue des 5 ans. Il est important que cette évaluation soit positive.
- A la suite d'un large **diagnostic des facteurs de RPS** mené auprès des ingénieurs et techniciens, le CNRS a adopté mi 2017, un plan d'action sur trois ans pour une démarche de **qualité de vie au travail** (QVT) au CNRS. Il prévoit un ensemble de mesures autour de quatre axes :
 - reconnaître et valoriser l'investissement professionnel des ingénieurs et techniciens ;
 - développer la communication interne et accompagner les changements ;
 - accompagner les encadrants dans le management d'équipes et assurer un soutien aux unités ;
 - instaurer une culture de qualité de vie au travail et de prévention des RPS.Ce plan a conduit à des innovations notables (création d'un fonds financier QVT, création d'une nouvelle distinction pour les IT : le cristal collectif, etc...) a vocation à s'élargir sur la base du diagnostic des facteurs de RPS pour les chercheurs, qui devrait aboutir en 2019.
- L'**action sociale** bénéficie de moyens importants. Pour une large part, ils permettent d'offrir aux agents une **restauration collective** très abordable (entre 3,39 € et 6,33€), avec plus de 3 millions de repas par an. Le repas est un temps d'échange et de convivialité essentiel dans le monde de la recherche. L'action sociale porte aussi sur le **logement**, avec différentes actions Elle porte aussi sur la **famille**, avec un dispositif de réservation de berceaux (près de 900 structures référencées sur l'ensemble de la France), l'accès au CESU ou aux chèques vacances.
- Concernant le **dialogue social**, on dénombre 40 à 50 réunions annuelles au niveau national. Le CNRS sera évidemment très attentif aux résultats des élections professionnelles du 6 décembre 2018. Il suivra avec intérêt les projets de réforme du dialogue social portés par le Gouvernement.

2) La dimension individuelle

- En octobre 2018, la CNRS a ouvert un dispositif de **télétravail**. C'est une mesure qui suscite un grand intérêt de la part des agents. Plus de 6000 d'entre eux ont indiqué souhaiter télétravailler. La montée en puissance du télétravail induira des changements sur le plan fonctionnel et managérial ; c'est un dossier important pour les prochaines années.
- La **formation professionnelle**, ouverte aux agents du CNRS, l'est plus largement aux agents des unités quel que soit leur employeur (près de 40% des stagiaires ne sont pas des agents du CNRS). La formation au CNRS est considérée comme un puissant facteur de protection et de garantie de l'employabilité des agents. A partir de 2019, le CNRS va mettre en œuvre le compte personnel d'activité (CPA) et en particulier le **compte personnel de formation** (CPF). Ce compte, qui prend la suite du droit individuel à la formation (DIF), va engendrer des dépenses supplémentaires qu'il est difficile d'évaluer précisément et va conduire à un changement d'organisation de l'activité des services RH en région (SRH) avec l'émergence de la fonction de conseiller en évolution professionnelle (CEP). C'est un dossier qui nécessitera un suivi attentif sur les prochaines années.
- Plus généralement, la question de l'**accompagnement RH individuel** des agents reste essentielle. Le CNRS peut ici s'appuyer sur les dispositifs, en place, de suivi post-évaluation des chercheurs et d'accompagnement des ingénieurs et techniciens en situation difficile.
- Enfin, afin de rénover le lien avec ses agents, le CNRS a lancé en octobre 2018 une **plateforme dématérialisée d'échanges et de services RH** dénommée ARIANE. ARIANE regroupe deux dispositifs : People-Ask pour les demandes et questions RH, et MyPeopleDoc, le coffre-fort numérique offert aux agents pour conserver leurs données personnelles et recevoir leurs documents RH. En trois semaines, plus de 9000 agents ont ouvert un coffre-fort personnel. Il leur permettra de conserver, même s'ils quittent le CNRS, leur patrimoine administratif.

Directement sur leur ordinateur, sur leur tablette ou sur leur smartphone, partout et à tout moment, les agents peuvent dans le service ARIANE avoir accès à de nombreuses **procédures dématérialisées** pour gérer leur situation et leur demandes (naissance d'un enfant, changement de RIB, d'état civil, demande de temps partiel, de cumul d'activité, de télétravail, de formation, de congés de paternité, transmission d'arrêt maladie, ouverture d'un compte épargne temps (CET) etc...). En donnant accès aux meilleurs outils du moment, l'idée est de **placer l'agent au cœur de la gestion RH** et de renouveler ainsi son « expérience collaborateur » par la facilité, l'ergonomie et la disponibilité d'un service entièrement pensé pour lui. La qualité, la modernité et la fluidité de la gestion peuvent être des facteurs d'attractivité et de fidélisation pour le CNRS.

L'offre de service d'ARIANE va s'enrichir : en 2019 devraient être proposés un module pour tous les nouveaux recrutés, la gestion complète du CPF, un accès à des prestations d'action sociale. Cela implique une **évolution des pratiques RH**, qui préfigure le passage à une gestion totalement dématérialisée du dossier administratif des agents, avec aussi une transformation des métiers et du fonctionnement des SRH.

Pour renforcer dans la durée son attractivité et sa capacité de fidélisation, le CNRS doit, dans un contexte de forte concurrence nationale et internationale avec d'autres employeurs publics comme privés, utiliser toutes les leviers financiers et non financiers pour valoriser ses atouts. C'est une démarche de long terme qui mobilise pleinement tous les acteurs du CNRS, tant les autorités de gestion que les autorités d'emploi. Le soutien du conseil d'administration est un élément essentiel de cette politique.

Liste des abréviations et des sigles utilisés

A+	catégorie des corps supérieurs de l'Etat
BSI	bilan statutaire individuel
CIA	complément indemnitaire annuel
CRCN	chargé de recherche classe normale
CRHC	chargé de recherche hors classe
CAES	comité d'action et d'entraide sociales
CAP	commission administrative paritaire
CCHSCT	comité national d'hygiène de sécurité et des conditions de travail
CCP	commission consultative paritaire
CEP	conseiller en évolution professionnelle
CET	compte épargne temps
CNAS	commission nationale d'action sociale
CNFP	commission nationale de formation permanente
CNM	commission nationale de mobilité
CNSPH	commission nationale de suivi des travaux du plan triennal de développement de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées
CoNRS	comité national de la recherche scientifique
COS	comité d'orientation et de suivi de l'observatoire des métiers et de l'emploi scientifique
CPA	compte personnel d'activité
CPF	compte personnel de formation
CRHSCT	comité régional d'hygiène de sécurité et des conditions de travail
CTE	comité technique d'établissement
DIF	droit individuel à la formation
DRH	direction des ressources humaines
DSN	déclaration sociale nominative
DR	directeur de recherche
DU	directeur d'unité
ETPT	équivalent temps plein travaillé
FIPHP	fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique
HRS4R	stratégie européenne des ressources humaines pour la recherche (plan)
IFSE	indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise
IT	ingénieurs et techniciens
MOPGA	Make our planet great again (research call)
OTM-R	open, transparent and merit-based recruitment (HRS4R)
PAS	prélèvement à la source
PPCR	parcours professionnels, carrière et rémunération (protocole salarial)
PU	professeur d'université
QVT	qualité de vie au travail (plan)
RIFSEEP	régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RPS	risques psychosociaux
RRH	responsable ressources humaines (délégation régionale)
SPE	suivi post-évaluation
SRH	service des ressources humaines (délégation régionale)