

## Politique des fins de carrière à l'UCLouvain

### Analyses, prospectives et propositions de la délégation CNE du personnel

---

#### Résumé

En mars 2021 (CE 476.2, 6°) l'employeur s'est engagé, dans le cadre du Plan stratégique H 600, à « accompagner les fins de carrière et l'allongement des carrières (de 65 à 66 puis 67 ans). Cet objectif est à la fois un défi de gestion des carrières mais également réglementaire pour adapter règlements, processus de décisions à ces modifications de fin de carrière »<sup>1</sup>.

La délégation CNE du personnel au Conseil d'entreprise a régulièrement attiré l'attention de l'employeur sur la nécessité de mettre en œuvre une politique de gestion des fins de carrières du personnel, notamment dans le cadre de la CCT 104. L'avis de la délégation CNE<sup>2</sup> sur le Plan stratégique H 600 le rappelait encore.

L'évolution des données statistiques et financières présentées au Conseil d'entreprise, montre clairement que l'UCLouvain est confrontée à de nombreux défis en matière de fins de carrière des membres de son personnel :

- une pyramide des âges déséquilibrée reflétant un vieillissement des membres du personnel, surtout dans le PAT et le PAC ;
- une masse salariale en hausse, approchant les 80% de l'allocation de fonctionnement d'ici 2025 ;
- une enveloppe fermée impliquant des marges budgétaires trop étroites pour accroître le cadre du personnel, ce qui induit une charge de travail élevée pour faire face à la croissance constante du nombre d'étudiant·es et des exigences législatives (décret Paysage, fusions, FIE, etc.) ;
- des évolutions législatives de plus en plus restrictives en matière d'accès notamment à la prépension, devenue régime de chômage avec complément d'entreprise (RCC), reportant les coûts sur l'employeur.

Le dépôt par la délégation de l'employeur de cette première évaluation de la mise en œuvre de la CCT 104 à l'UCLouvain donne, une nouvelle fois, à la délégation CNE, l'opportunité de rappeler son argumentation.

La délégation CNE souligne que des solutions existent, qui n'exigent pas de la part de l'institution des engagements financiers importants, mais nécessitent une réelle volonté politique des autorités académiques en faveur de la mise en œuvre effective d'un plan global pour les fins de carrière à l'UCLouvain.

Il y a une certaine urgence désormais à entrer en négociation sur cette question qui préoccupe un nombre important de membres du personnel de l'université. Une solution négociée contribuerait à l'attractivité de l'UCLouvain sur le marché de l'emploi et faciliterait le recrutement de personnel compétent. Par ailleurs, ces mesures pourraient prévenir en partie la démotivation, les incapacités de travail et les démissions qui risquent de se multiplier faute de mesures efficaces pour maintenir les membres du personnel âgés au travail.

La délégation CNE propose notamment :

- des modalités de financement des fins de carrière en interne assurées par des marges budgétaires disponibles dès à présent dans les affectations techniques notamment ;
- une attention particulière pour les membres du personnel répondant aux conditions d'un RCC ;
- une politique proactive de l'UCLouvain, basée sur une mise en œuvre de la CCT 104 beaucoup plus ambitieuse qu'actuellement.

---

<sup>1</sup> Plan stratégique H600, Partie RH, page 6.

<sup>2</sup> CE 477.2, 31-05-2021, 6°, point 1.3 de l'avis.

## 1 Introduction

En exécution de la Stratégie Europe-2020, la Belgique s'était fixé l'objectif d'atteindre, en 2020, 50% de participation des travailleurs âgés de 55 à 65 ans.

Le 27 juin 2012, les partenaires sociaux ont conclu au sein du Conseil National du Travail la convention collective de travail n° 104 concernant la création d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise. Cette convention impose à chaque entreprise ou institution d'établir un plan pour l'emploi afin d'augmenter ou de maintenir le nombre de travailleurs de 45 ans et plus.

Ces mesures peuvent être pluriannuelles et porter, par exemples, sur l'accompagnement de carrière au sein de l'entreprise, sur la possibilité d'adapter le temps de travail et les conditions de travail ou encore sur la prévention et la possibilité de remédier aux obstacles physiques et psychosociaux entravant le maintien au travail.

Le plan doit être présenté par l'employeur au Conseil d'entreprise et soumis à l'avis des représentants du personnel. Cet avis peut comporter des propositions complémentaires ou alternatives. Si l'employeur n'adapte pas son plan en fonction de cet avis, il doit justifier sa décision dans les deux mois.

À l'UCLouvain, malgré les rappels adressés par la délégation CNE à ce propos, c'est seulement lors du Conseil d'entreprise du 20 mars 2017 que les autorités de l'université ont présenté leur projet de plan pour l'emploi au Conseil d'entreprise. Lors de cette même réunion, la délégation CNE a fait des propositions qui n'ont que partiellement été intégrées à la version finale du « plan pour l'emploi des travailleurs âgés ».

En juin 2022, le Conseil d'entreprise a reçu une évaluation du plan UCLouvain présentant le résultat des mesures mises en œuvre depuis 2017 (voir point 5).

Les données sur lesquelles se fonde le présent document sont celles qui ont été communiquées par l'employeur dans les dossiers du Conseil d'entreprise et du Comité pour la prévention et la protection au travail. Ces données ont été mises en perspective dans le *Droit de savoir* n°178, juillet-septembre 2019, p.2.

La présente note est une réflexion en quatre parties sur le maintien au travail des membres du personnel de l'UCLouvain. Elle se compose :

1. de l'avis des délégués CNE du personnel au Conseil d'entreprise sur l'évaluation de la mise en œuvre de la CCT 104 à l'UCLouvain depuis 2017 ;
2. d'une analyse de données financières communiquées au Conseil d'entreprise et portant sur les fins de carrière à l'UCLouvain ;
3. d'un exposé des modalités de financement possibles pour des mesures d'aménagement des fins de carrière ;
4. de propositions pour une application ambitieuse de la CCT 104 à l'UCLouvain.

## 2 Avis de la délégation CNE du personnel au Conseil d'entreprise sur l'évaluation de la mise en œuvre de la CCT 104 à l'UCLouvain depuis 2017<sup>3</sup>

De manière générale, l'introduction au document rappelle qu'il a fallu cinq ans pour que l'université adopte un document mettant en œuvre la CCT 104 de 2012. Ce plan, pluriannuel, devait être évalué annuellement, ce qui n'a pas été fait. L'évaluation de 2022 est donc la première. En outre, les mesures sont peu documentées et portent essentiellement sur le personnel AT. Il n'est pourtant pas le seul à vieillir au travail.

Dans le bilan, il est surprenant de lire que le personnel scientifique définitif est une catégorie en voie d'extinction. C'est oublier les logisticiens et logisticiennes de recherche. Il est également étonnant de lire que le maintien au travail au-delà de 45 ans ne « *semble pas un réel problème à l'UCL* ». Sur quoi se base cette affirmation ? Le fait que le nombre de travailleuses et de travailleurs âgés de 55 à 65 ans augmente dans le personnel AC et AT n'est-il pas simplement lié à la période d'embauche et, donc, à la pyramide des âges propre à l'université ? Quel est, par ailleurs, le prix pour les membres du personnel de ce maintien au travail ? Compte tenu de ces questions, il semble hasardeux d'affirmer qu'il n'y a ou qu'il n'y a pas de problème. Un commentaire sur les pyramides des âges des personnels AC et AT (sans doute en juillet 2021) qui figurent à la page 3 de l'évaluation serait appréciable.

<sup>3</sup> *Plan UCLouvain pour l'emploi des travailleurs et travailleuses âgé-e-s – Résultat des mesures mises en œuvre – mai 2022.* Note imprimée distribuée au Conseil d'entreprise du 27 juin 2022.

En ce qui concerne la formation, quelle est la ventilation des catégories de personnel dans les tableaux sur l'évolution de l'accès à la formation ? La tendance à la croissance de ces courbes ne suit-elle pas l'évolution de la pyramide des âges du personnel de l'université ? Quant aux types de formations, on observe, de 2015-16 à 2020-21, une diminution relative de la participation des membres du personnel de plus de 44 ans. Qu'en est-il en valeurs absolues ? Quelles conclusions et lignes d'actions tirer de ces graphes ?

La mise en œuvre des mesures du plan est peu explicite.

1. Sur la sélection et l'engagement, par exemple, on montre que quelque 33% de postes deviennent vacants suite à des départs inopinés, mais les tranches d'âge concernées par les départs annoncés ou inopinés ne sont pas précisées. De même, on annonce 10% de recrutement interne sur les postes ouverts, sans préciser les tranches d'âge. Il est donc difficile de dire qu'il s'agit là d'une réponse au plan pour l'emploi des travailleurs et travailleuses âgés.
2. En ce qui concerne le développement des compétences, outre le commentaire ci-dessus sur l'accès à la formation, une série de mesures (Erasmus, formations au bien-être au travail, aux nouvelles technologies, mentorat, etc.) sont annoncées comme « déjà implémentées en 2017 ». Cela demande quelques précisions additionnelles.
3. Par rapport au développement et à l'accompagnement des carrières, il est question de la mise en œuvre du PAIC et du PIC. Quels en sont les bilans ? Les conditions d'octroi et le nombre de primes de 35 ans sont, par ailleurs, détaillés très clairement.
4. Mobilité interne adaptée : la politique de mobilité positive n'est pas encore très développée. Elle est conditionnée par la disponibilité de postes et les informations la concernant sont disponibles sur l'intranet. Il ne s'agit donc pas encore d'une attitude active et positive qui consisterait à aménager des postes adaptés aux membres du personnel plus âgés et à leur en faire l'offre. En outre, les demandes de crédit-temps sont présentées comme permettant le remplacement. On vise donc ici des personnes entrant dans une fonction et pas des personnes en sortant (en réponses aux « collaborations intergénérationnelles » dont il est question au point 7 ci-dessous, il faudrait développer le mentorat par les plus âgés des membres du personnel).
5. Quant aux possibilités d'adapter le temps et les conditions de travail, faciliter le télétravail sera un élément favorisant le maintien au travail des personnels les plus âgés, à condition qu'il leur soit permis. Des données chiffrées seront nécessaires à l'évaluation de la mesure dans le cadre de l'application de la nouvelle CCT sur le télétravail structurel. Le télétravail occasionnel doit aussi être documenté pour compléter l'appréhension de l'application de la mesure. Un bilan des possibilités de flexibilité horaire et d'usage des congés divers donnerait une information sur l'usage de la mesure. Des données chiffrées concernant les recouvrements et l'anticipation des départs seraient également bien utiles.
6. Sur les mesures devant préserver la santé et prévenir les risques physiques et psychosociaux, la délégation CNE du personnel insiste pour que l'identification des fonctions demandant des adaptations spécifiques soit soumise sans retard au CPPT qui doit pouvoir se prononcer sur cette question. Nous insistons également sur la nécessaire proactivité dans la communication des mesures d'aménagement, des règles d'absence pour des consultations médicales : une disponibilité de l'information sur le portail ne suffit pas. L'information doit atteindre les personnes qu'elle concerne.
7. En termes de reconnaissance des compétences acquises, la délégation CNE du personnel insiste pour une mise en œuvre concrète de la collaboration intergénérationnelle (mentionnée sous 6 ci-dessus) et plus spécifiquement du mentorat des aînés à l'égard des plus jeunes ou des personnes qui vont reprendre leur poste de travail. Des chiffres permettraient d'en objectiver la mise en œuvre.
8. Finalement, la délégation CNE du personnel souhaite obtenir les « 19 facteurs de discrimination [qui] sont communiqués au moment des promotions aux présidents de commission » et dont fait partie le critère d'âge.

La délégation CNE du personnel au Conseil d'entreprise souhaite pouvoir soutenir activement toute mesure prise en faveur du maintien au travail du personnel âgé de l'université. Pour cela, elle rappelle que les instances de concertation sociale et de négociation doivent être impliquées dans ce dispositif et documentées pour ce faire.

Elle introduit, en complément, les réflexions et propositions qui suivent.

### 3 Analyse de données financières sur les fins de carrière à l'UCLouvain

Une politique de fins de carrière implique des financements compensés par des non-dépenses et des économies. Chaque mesure envisagée doit être chiffrée en termes de coût budgétaire, mais aussi par rapport aux non-

dépenses induites. Les données ci-dessous offrent quelques pistes de réflexion quant au financement des fins de carrière à l'UCLouvain.

### 3.1 Évolution de la masse salariale

L'employeur UCLouvain met régulièrement en avant la « règle des 80% » de l'allocation de fonctionnement qui peuvent être affectés à la masse salariale. Il justifie ainsi sa grande réticence à accroître le cadre, toutes catégories de personnel confondues, ce qui contribue à la surcharge de travail généralisée dans l'université.

Or, comme le démontrent les annexes des budgets initiaux, le vieillissement naturel du personnel académique, administratif et technique non seulement crée un déséquilibre de la pyramide des âges, mais accroît aussi la masse salariale qui approche dès lors des 80%.

Le déséquilibre de la pyramide des âges (voir 3.3) est aggravé, entre autres, par le maintien au travail jusqu'à 66 et 67 ans que prévoit la législation à partir de 2025.

Outre une modération possible de cette règle des 80% à négocier avec le politique, une politique anticipatrice destinée à éviter cet écueil devrait favoriser les départs anticipés des membres du personnel en toute fin de carrière, à deux ans maximum de la pension ou prochainement dans les conditions pour entrer dans un régime de chômage avec complément d'entreprise (RCC). C'est en effet en toute fin de carrière que les coûts salariaux sont les plus élevés.

### 3.2 Évolution des économies circonstancielles sur la masse salariale

Les économies circonstancielles sont des non-dépenses salariales par rapport au budget prévisionnel.

Ces économies sur la masse salariale proviennent principalement de :

- postes académiques ouverts non attribués ;
- l'absence d'utilisation de budget consacré aux académiques payés à l'heure ;
- démissions dans le personnel ;
- non-remplacements de membres du personnel lors d'incapacités de travail, de congés thématiques ou de crédits-temps (remplacements parfois ardues à mettre en place, il est vrai).

**Tableau 1 : Économies circonstancielles de 2004 à 2021<sup>4</sup>**

Années comptables	Économies circonstancielles (M€)	Commentaires
2021	2,50	
2020	-0,48	L'année 2020 a été marquée par une augmentation des coûts salariaux liés à la crise sanitaire (prolongation de contrats dans le PST notamment).
2019	-3,20	L'année 2019 marque une augmentation importante des dépenses en personnel suite à la révision des taux de modération salariale, impact non anticipé du <i>tax shift</i>
2018	1,60	
2017	2,00	
2016	3,38	
2015	2,97	
2014	2,80	
2013	2,17	

<sup>4</sup> Droit de savoir n° 178, juillet-septembre 2019, p.2 ; tableau mis à jour pour les années 2019 à 2021.

Années comptables	Économies circonstancielles (M€)	Commentaires
2012	0,06	En 2010 et en 2012, l'employeur explique l'absence d'économies circonstanciennes par l'indexation des salaires
2011	-0,20	En 2011, la masse salariale est impactée par la fusion entre l'UCL et les FUCaM
2010	-	En 2010 et en 2012, l'employeur explique l'absence d'économies circonstanciennes par l'indexation des salaires
2009	-	
2008	-0,35	
2007	1,40	
2006	2,70	En 2006, le montant des économies circonstanciennes sur budget ordinaire est dû notamment à plus d'1 M€ d'économies sur le cadre PAC
2005	0,56	
2004	0,91	

Figure 1 : Évolution des économies circonstanciennes sur les salaires à l'UCLouvain de 2004-2021 (en M€)<sup>5</sup>



L'examen des tableaux de la situation de l'emploi montre un tournant dans la gestion du personnel vers 2013. L'employeur ne parvient pas à remplir le cadre tel que fixé en fin d'année civile. Ce qui explique en partie l'augmentation des économies circonstanciennes, même si elles ne représentent qu'une faible partie de la masse

<sup>5</sup> Source : Comptes annuels de l'UCL (non-dépenses en personnel par rapport au budget prévisionnel, sur budget ordinaire), toutes catégories du personnel confondues (hors dotations pour prépension) et *Droit de savoir* 178, juillet-septembre 2019, p.2.

salariale globale. Si l'on excepte les années 2019 et 2020, impactées par le *tax shift* et la crise sanitaire respectivement, **les économies circonstancielles sur la masse salariale varient annuellement de 1,5 M€ à plus de 3 M€ entre 2013 et 2021**. Ces économies circonstancielles figurent dans le résultat annuel positif de l'UCLouvain. Elles font l'objet d'affectations techniques proposées par le Conseil rectoral et sont soumises à l'avis du Conseil académique, selon des balises précises, avant la décision finale du Conseil d'administration. Elles ne sont pas soumises à l'avis préalable du Conseil d'entreprise ni négociées avec la délégation syndicale.

Pour sa part, la délégation CNE au Conseil d'entreprise insiste, depuis 2013 au moins, pour que ces économies circonstancielles sur la masse salariale contribuent à l'amélioration des conditions de travail de l'ensemble du personnel, de manière concertée et coordonnée, dont l'aménagement des fins de carrière pour les membres du personnel dans le cadre de la CCT 104.

L'évolution « naturelle » de la masse salariale est par ailleurs liée au déséquilibre de la pyramide des âges, puisque les membres du personnel plus âgés doivent désormais rester au travail plus longtemps du fait de l'évolution de la législation.

### 3.3 Influence de la pyramide des âges à l'UCLouvain 2022-2030

Les annexes du budget initial de l'UCLouvain offrent une analyse très pertinente de la prospective d'évolution du personnel de l'université en termes de pyramides des âges. Celle-ci montre que le vieillissement de la population affecte surtout le PAC et le PAT, car les autres catégories du personnel sont soit non concernées (PST), soit marginales (logisticiens de recherche), soit affectées par une absence de renouvellement du cadre (PSD). Même si la politique de fin de carrières doit concerner toutes les catégories du personnel, les coûts de la prolongation des carrières, en matière d'accroissement naturel de la masse salariale, sont donc très largement liés au vieillissement des cadres PAC et PAT.

Cela étant, une CCT de fin de carrière pour le personnel scientifique sur ressources extérieures âgé de 55 ans et plus serait la bienvenue à l'UCLouvain.

Pour rappel, une politique de fin de carrière doit tenir compte de l'accroissement « naturel » de la masse salariale à cadre constant ainsi que du vieillissement du personnel, surtout dans le PAC et le PAT sur CDI, liés principalement aux évolutions suivantes :

- le passage de l'âge de la pension à 66 ans à partir de 2025 et à 67 ans à partir de 2030 entraînant l'absence de départs à la pension en 2025 et 2030 ;
- pour le PAC, les évolutions salariales liées à l'ancienneté, telles que les triennales, les promotions, les confirmations, etc.) ;
- pour le PAT, les évolutions salariales liées à l'ancienneté et aux promotions.

#### 3.3.1 Pyramide des âges du PAC

Le coût d'un membre du PAC en début de carrière est nettement moins élevé qu'en fin de carrière. En 2022, l'écart moyen d'un EFT au cadre PAC en début de carrière et en fin de carrière est de 49,45%. Ainsi, un membre du PAC entré en 2021 coûte 99.132 € en début de carrière, tandis que, en 2022, un membre du PAC en fin de carrière coûte 148.153 €. Ce différentiel de près de 50.000 € par EFT est amené à augmenter avec l'accès à la pension à 66 puis 67 ans, dès 2025.

Entre 2022 et 2030, 26% du PAC au cadre aura été remplacé<sup>7</sup>. Pour assurer une maîtrise de la masse salariale, il paraît évident qu'il faut faciliter le rajeunissement du cadre PAC de façon à réduire l'impact du coût de l'évolution naturelle de la masse salariale.

Du point de vue de la pyramide des âges, l'un des facteurs explicatifs de l'évolution salariale du cadre PAC est l'impact du vieillissement du personnel. **En 2021, 67% de la population totale du PAC est composée de personnes âgées de 47 à 65 ans**<sup>8</sup>. Ce déséquilibre de la pyramide des âges est lié notamment à une entrée tardive dans la carrière académique qui exige une expérience scientifique préalable de haut niveau.

<sup>6</sup> Budget initial 2022 de l'UCLouvain, 6 décembre 2021, p.91.

<sup>7</sup> Budget initial 2022 de l'UCLouvain, 6 décembre 2021, p.91.

<sup>8</sup> Budget initial 2022 de l'UCLouvain, 6 décembre 2021, p.93.

### 3.3.2 Pyramide des âges du PAT

À cadre constant, le coût total du PAT augmente de 3,5% à l'horizon 2030. Ce coût est directement lié à l'évolution de l'ancienneté du PAT. En 2022, le différentiel du coût moyen d'un EFT au cadre PAT en début de carrière et en fin de carrière est de 30,39%. En terme d'écart salarial, cela représente un coût moyen de 24.396 € par EFT<sup>9</sup>.

**En 2021, 65% de la population totale du PAT est âgée de 43 à 65 ans, ce qui explique le déséquilibre de la pyramide des âges<sup>10</sup>.**

À partir de 2026, le nombre des départs sera insuffisant pour répondre au vieillissement de la population globale du PAT.

Dans la configuration du PAT en 2021 :

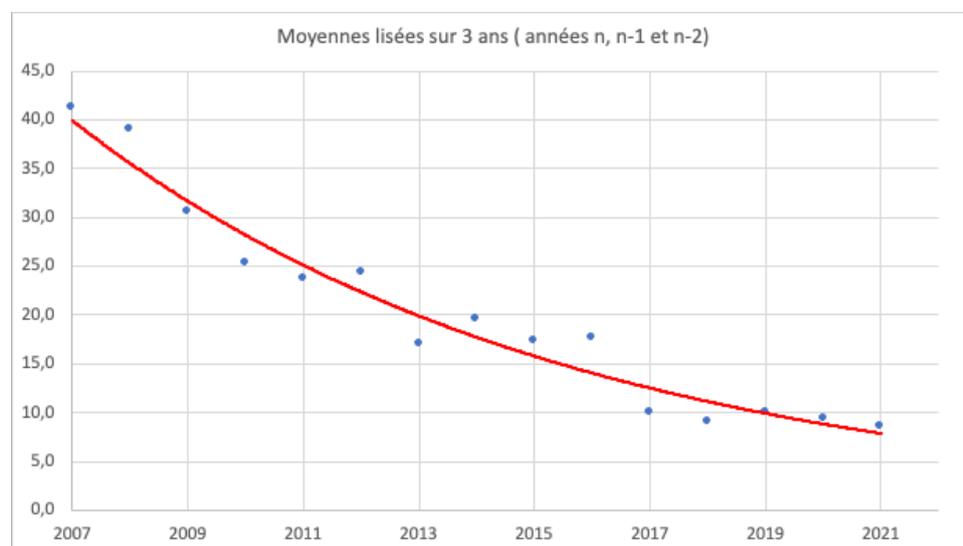
- 79% du personnel PAT sera pensionné à 67 ans à partir de 2031 ;
- 14% du PAT sera pensionné à l'âge de 66 ans ;
- seule une minorité, soit 8%, accédera à la pension encore à 65 ans.

Du point de vue de la pyramide des âges, l'un des facteurs explicatifs de l'évolution salariale du cadre PAT est l'impact du vieillissement du personnel lié à l'allongement des carrières.

### 3.4 Évolution du nombre de prépensions à l'UCLouvain

Chaque année, l'UCLouvain prévoit des dotations aux provisions afin de couvrir le coût pluriannuel des nouvelles demandes de prépension introduites par des membres du personnel. En raison des mesures restrictives prises par les gouvernements successifs, le nombre de prépensions, ainsi que leur coût, a baissé à l'UCLouvain à partir de 2015 et diminue régulièrement depuis (**Erreur ! Source du renvoi introuvable.**). L'augmentation des demandes de prépension certaines années s'explique par la proactivité de membres du personnel à obtenir cet avantage social avant sa suppression. La délégation CNE a souligné le phénomène à de multiples reprises au Conseil d'entreprise, car il constitue une économie réelle pour l'université.

**Figure 1 : Évolution des demandes de prépension (moyennes lissées sur 3 ans)**



Le Tableau 2 montre la présence de marges budgétaires qui permettraient de financer des mesures de fin de carrière à l'UCLouvain, notamment dans le cadre de la CCT 104. En raison des mesures gouvernementales restrictives en matière de prépension (devenue RCC), l'employeur réduit la dotation de l'université à ce poste à une somme de 2 à 3 M€ par an par étapes successives en 2007 et 2013. Cela constitue donc une forme de non-dépense.

<sup>9</sup> Budget initial 2022 de l'UCLouvain, 6 décembre 2021, p.96.

<sup>10</sup> Budget initial 2022 de l'UCLouvain, 6 décembre 2021, p.97.

Tableau 2 : Évolution des demandes de prépension (RCC) et impact sur le montant des dotations<sup>11</sup>

Années comptables	Nombre de nouveaux dossiers ouverts	Dotations annuelles en €	Moyenne lissée sur 3 ans
2021	10	623.666	8,7
2020	6	759.992	9,3
2019	10	1.025.296	10,0
2018	12	819.040	9,0
2017	8	626.835	10,0
2016	7	619.160	17,7
2015	15	934.618	17,3
2014	31	1.679.449	19,7
2013	6	718.498	17,0
2012	22	1.528.103	24,3
2011	23	1.897.997	23,7
2010	28	2.092.119	25,3
2009	20	1.487.697	30,7
2008	28	2.364.418	39,0
2007	44	2.755.935	41,3
2006	45	4.673.143	-
2005	35	4.113.002	-

### 3.5 Évolution des crédits-temps fin de carrière à l'UCLouvain

Lorsque les membres du personnel âgés n'ont pas droit au RCC, ils optent actuellement à l'UCLouvain pour des solutions telles que le crédit-temps fin de carrière (à temps partiel) jusqu'à la date du RCC ou de la pension.

Les données sur les crédits-temps à l'UCLouvain montrent que le crédit-temps fin de carrière est la plus utilisée des réductions de temps de travail disponibles actuellement (Tableau 6 en annexe 1).

Pour la période comprise entre 2010 et 2021, les demandes de crédit-temps à l'UCLouvain augmentent, oscillant entre 174 (2<sup>e</sup> trimestre 2017) à 367 (3<sup>e</sup> trimestre 2020<sup>12</sup>) crédits-temps (tous types confondus) simultanément sur un trimestre (Tableau 3 qui porte sur le personnel AT tous budgets confondus [BO, BS, RX, PNA]).

Pour les années récentes, les données permettent la distinction entre les formules existantes de crédits-temps et d'isoler ainsi les crédits-temps fin de carrière.

Au sein du personnel administratif et technique, de 56 à 125 personnes se trouvent simultanément en crédit-temps fin de carrière. Jusqu'au 3<sup>e</sup> trimestre 2020, cela correspond à environ un tiers des crédits-temps totaux acceptés à l'UCLouvain. La proportion augmente autour des 40%, du 4<sup>e</sup> trimestre 2020 au 3<sup>e</sup> trimestre 2021, et atteint ensuite les 50%, peut-être en conséquence de la crise sanitaire.

Ces données permettent d'estimer la proportion du PAT intéressée par une formule de fin de carrière, sachant que la formule de crédit-temps fin de carrière n'est pas accessible à l'ensemble du PAT âgé de 55 à 65 ans, en raison des conditions à remplir pour y accéder.

<sup>11</sup> Droit de savoir n° 178, juillet-septembre 2019, p.2 ; tableau mis à jour pour les années 2019 à 2021.

<sup>12</sup> Ce maximum est atteint à l'été 2020, après trois mois de crise sanitaire et de confinement, et est dû, principalement, à une augmentation des congés parentaux.

Tableau 3 : Évolution des crédits-temps fin de carrière à l'UCLouvain 1<sup>er</sup> trimestre 2017 - 3<sup>e</sup> trimestre 2022<sup>13</sup>

Périodes concernées	Nombre de crédits-temps fin de de carrière en cours	Nombre de crédits-temps en cours (tous types confondus)	Proportion crédits-temps fin de carrière (%)
1 <sup>er</sup> trimestre 2017	56	181	31
2 <sup>e</sup> trimestre 2017	56	174	32
3 <sup>e</sup> trimestre 2017	57	214	27
4 <sup>e</sup> trimestre 2017	57	179	32
1 <sup>er</sup> trimestre 2018	60	192	31
2 <sup>e</sup> trimestre 2018	61	195	31
3 <sup>e</sup> trimestre 2018	64	240	27
4 <sup>e</sup> trimestre 2018	70	203	34
1 <sup>er</sup> trimestre 2019	73	206	35
2 <sup>e</sup> trimestre 2019	74	211	35
3 <sup>e</sup> trimestre 2019	75	256	29
4 <sup>e</sup> trimestre 2019	91	272	33
1 <sup>er</sup> trimestre 2020	98	297	33
2 <sup>e</sup> trimestre 2020	100	311	32
3 <sup>e</sup> trimestre 2020	106	367	29
4 <sup>e</sup> trimestre 2020	107	250	43
1 <sup>er</sup> trimestre 2021	109	261	42
2 <sup>e</sup> trimestre 2021	111	278	40
3 <sup>e</sup> trimestre 2021	116	307	38
4 <sup>e</sup> trimestre 2021	116	249	47
1 <sup>er</sup> trimestre 2022	121	244	50
2 <sup>e</sup> trimestre 2022	125	236	53
3 <sup>e</sup> trimestre 2022	123	242	51

Au sujet du personnel scientifique et du personnel académique, l'essentiel des crédits-temps demandés concerne des congés parentaux. Il n'y a pratiquement pas de crédit-temps fin de carrière.

#### 4 Modalités de financement de mesures en faveur des fins de carrières à l'UCLouvain

Les mesures proposées ci-dessous pourraient être financées sur diverses lignes budgétaires, entre autres :

- l'affectation technique d'une partie des résultats annuels positifs de l'université ;
- les économies circonstancielles causées par la non-occupation d'une partie du cadre dans les différentes catégories du personnel ;
- les non-dépenses enregistrées par la diminution des dotations aux prépensions ;
- le refinancement des universités par la FWB ;

<sup>13</sup> Source : Tableaux E2.1, *Reporting* institutionnel, consultés le 20-10-2022.

- l'enveloppe de retour du précompte des chercheurs qui s'est étendu récemment au PAC (à affecter aux mesures de fin de carrière pour ces personnels).

Le financement des fins de carrières serait également facilité par le rajeunissement progressif du personnel académique, administratif et technique qui libère des marges budgétaires liées au différentiel des coûts salariaux du personnel en début et en fin de carrière.

Par ailleurs, l'anticipation des départs sur base volontaire de membres du personnel, facilite le rajeunissement du cadre à l'UCLouvain ainsi que le rééquilibrage de la pyramide des âges. L'anticipation est impérative d'ici 2025-2030, car les départs des membres du personnel âgé vont être massifs au-delà de 2030, avec de grandes difficultés à prévoir pour les remplacer par des jeunes hautement qualifiés. Ce phénomène de difficultés de recrutement est déjà patent actuellement dans certains domaines et doit faire l'objet d'une politique proactive de l'UCLouvain. Sinon, les postes ouverts non attribués vont se multiplier, faute de candidats valables. Car l'université sera, comme elle l'est déjà, en concurrence avec d'autres secteurs de l'économie qui peuvent offrir de meilleures conditions de travail aux jeunes qualifiés.

## 5 Propositions de la CNE-UCLouvain concernant les fins de carrière à l'UCLouvain, dans le cadre de la mise en œuvre interne de la CCT 104

Lors du Conseil d'entreprise du 20 mars 2017, la délégation CNE a proposé une série de mesures complémentaires à celles figurant dans le projet de l'employeur de plan pour l'emploi des travailleurs âgés<sup>14</sup>. L'employeur a remanié ce plan en date du 12 juin 2017, mais n'y a intégré que peu des propositions de la délégation CNE. Une première évaluation réalisée par l'employeur, qui doit être annuelle, a été reçue au Conseil d'entreprise du 27 juin 2022.

Depuis des années, la délégation CNE plaide pour des actions plus ambitieuses à l'UCLouvain dans le cadre notamment de la CCT 104.

Les propositions ci-dessous représentent une mise à jour des mesures proposées en 2017 par la délégation CNE et suivent le plan de la CCT 104<sup>15</sup>. Elles portent essentiellement sur les membres du personnel âgés de 55 à 67 ans (la CCT 104 permet de prendre des mesures à partir de 46 ans).

### 5.1 Sélection et engagement

- Donner la priorité aux recrutements internes dans les ouvertures de postes afin de favoriser le maintien à l'emploi et valoriser le personnel en place.
- Réactiver la carrière scientifique au cadre en développant des postes et des carrières de logisticien-ne de recherche.
- Améliorer les perspectives d'intégration au cadre sur budget ordinaire du personnel sur ressources extérieures.
- Abandonner le recours aux contrats extérieurs pour des postes PAT relevant du fonctionnement même de l'université (administration centrale, logistique scientifique, administrations facultaires ou d'instituts, etc.) et stabiliser ces personnes au cadre.
- Favoriser l'anticipation de quelques mois des postes. Nous proposons l'engagement à l'avance, de quelques mois, de membres du personnel plus jeunes afin d'assurer la transmission des connaissances avant le départ des plus âgés : c'est tout bénéfique pour l'université et cela induit une réduction des coûts de formation. Cela aurait surtout le mérite de valoriser le personnel expérimenté tout en renforçant son inclusion dans l'institution pendant les derniers temps de sa carrière.

### 5.2 Développement des compétences et des qualifications, y compris l'accès aux formations

- Proposer aux membres du personnel plus âgés des formations spécifiques, mais aussi des formations tous publics tenant compte du rythme spécifique d'apprentissage du personnel de plus de 55 ans. Ces formations

<sup>14</sup> Plan pour l'emploi des travailleurs âgés, 8 mars 2017.

<sup>15</sup> Ces propositions se fondent, entre autres, sur :

- Henry, H., Morissens, A., Streel, C. « Vécus et besoins des travailleurs en fin de carrière. Étude qualitative sur les aménagements du travail en fin de carrière ». *Santé & Société*, avril 2022, n°1, [6-37] ;
- *Bien vieillir au travail. CCT 104*. Guide syndical, CSC, 2013.

et informations pourraient porter sur les conditions de travail, la santé, le respect de l'équilibre vie privée - vie professionnelle, les opportunités de formation, la législation permettant une réduction progressive du temps de travail (crédits-temps, RCC, etc.), les mesures internes prises par l'université en faveur du maintien de l'emploi, les possibilités de mutation interne, etc.

- Encourager la participation à des séjours de formation (Erasmus, colloques).
- Octroyer aux membres du personnel en fin de carrière des missions de transmission de l'expérience et des connaissances en faveur des nouveaux engagés, sous forme de parrainage par exemple.

### 5.3 Développement et accompagnement de carrière

- Tenir compte des diplômes obtenus dans le parcours de carrière PAT et les valoriser.
- Maintenir la possibilité de séjours sabbatiques pour les académiques de plus de 60 ans.
- Confier de nouvelles tâches, de nouveaux projets, aux plus de cinquante ans.
- Créer des postes hors cadre pour dépasser la gestion budgétaire stricte, sur base des économies circonstancielles réalisées sur les postes, en vue de favoriser les engagements anticipatifs et le transfert des compétences.
- Faciliter l'accès aux crédits-temps, congés parentaux, congés thématiques, congés-éducation payés, crédits-temps fin de carrière et autres formules de réduction du temps de travail pour les membres du personnel, en ce compris le PAC, qui le souhaitent.

### 5.4 Possibilités d'obtenir par mutation interne une fonction adaptée à l'évolution des facultés et des compétences des travailleurs

- Améliorer la politique de mutation interne pour faciliter et développer la mobilité positive.
- Mettre en place une « cellule de reconversion professionnelle paritaire » rassemblant des représentants de la direction, de la médecine du travail et de la délégation syndicale qui se réunirait régulièrement pour traiter des demandes de mutation et de réinsertion du personnel âgé de plus de cinquante ans après maladie de longue durée.

### 5.5 Possibilités d'adapter le temps de travail et les conditions de travail

- Faciliter l'accès au télétravail structurel a fortiori pour les membres du personnel ayant des problèmes de santé. Permettre le télétravail circonstanciel si la situation l'exige.
- Inclure dans le règlement de travail la limitation du travail de nuit pour les plus de 55 ans (services de garde et horaires particuliers).
- Accorder au personnel PAT des jours supplémentaires de congé liés à l'âge : 1 jour par cinq années supplémentaires de 45 à 59 ans puis un jour par année supplémentaire à partir de 60 ans.
- Aménager le temps de travail sur plusieurs semaines. Autoriser une flexibilité dans les horaires de travail (heures de début et de départ, etc.), lorsque la fonction le permet. Accepter les réductions de temps de travail pour répondre aux besoins des travailleurs âgés.
- Introduire la semaine de travail de 4 jours (32h de temps de travail au lieu de 38h, par ex.) pour les travailleurs âgés, essentiellement en charge de tâches manuelles, avec maintien du niveau de salaire. Cette mesure éviterait des incapacités de travail.
- Prendre en compte la pénibilité du travail manuel ou technique pour les plus de 45 ans, par l'aménagement du poste de travail nécessitant une activité physique.
- Envisager des mesures internes permettant de compenser les réductions opérées par le Gouvernement fédéral sur les formules permettant de réduire le temps de travail telles que les crédits-temps fin de carrière et le RCC (voir 5.7).

### 5.6 Santé, prévention et possibilité de remédier aux obstacles physiques et psychosociaux entravant le maintien au travail

- Identifier certaines fonctions demandant des aménagements spécifiques (par exemple en SRU, ADPI, LOGE, etc.) et proposer des tâches adaptées aux plus de 45 ans, surtout pour les travailleurs manuels. Tenir compte des situations de travail posant des difficultés particulières liées à l'âge et aménager les postes de travail en conséquence (port de charges, travaux physiques, horaires pénibles, etc.).

- Offrir le remboursement complet du vaccin contre la grippe pour la partie non remboursée par la mutuelle ou l'assurance complémentaire.
- Engager un assistant social pour le personnel, qui facilitera le parcours des membres du personnel les plus âgés.

## 5.7 Réduction du temps de travail compensée par l'employeur

Depuis 2017, les mesures prises par l'État fédéral restreignent de plus en plus les possibilités de prépension, de pension anticipée, de crédit-temps, ou d'aménagement de la fin de carrière.

La délégation CNE propose de négocier à l'UCLouvain le financement de diverses mesures afin de compenser partiellement ces évolutions législatives.

Des incitants financiers internes pourraient être planifiés afin de financer la fin de carrière anticipée de certaines catégories du personnel :

- de manière générale, les membres du personnel concernés par les CCT n°17, 150 et 152 ;
- des membres du personnel qui sont, dans un délai de deux ans, dans les conditions pour bénéficier d'un RCC ;
- des membres du personnel qui sont, dans un délai de deux ans, dans les conditions pour prendre leur pension ;
- des membres du personnel proches de la pension qui souhaitent écourter leur fin de carrière.

Le Tableau 4 montre l'état des accords existants en 2022 en matière de RCC.

**Tableau 4 : Régimes de RCC en 2022**

RCC	Âge à partir du 1-01-2021 jusqu'au 30-06-2023	Dispense de disponibilité adaptée
CCT n° 17 Régime général	62 ans ET 40 ans de carrière comme salarié-e	62 ans ET 43 ans de carrière
CCT n° 150 Certains travailleurs âgés licenciés, ayant 35 ans de carrière, moins valides ou ayant des problèmes physiques graves	58 ans ET 35 ans de carrière comme salarié-e	Sur demande
CCT n° 152 Certains travailleurs ayant une carrière longue	60 ans ET 40 ans de carrière comme salarié-e	62 ans ou 42 ans de carrière à partir du 1-07-2021 jusqu'au 31-12-2024

Pour ce qui est du PAT à l'UCLouvain, sur base d'une évaluation de 24.396 € par EFT de différentiel salarial moyen (entre le début et la fin de carrière) par année d'anticipation<sup>16</sup>, 10 départs anticipés représentent une économie annuelle pour l'employeur de 244.000 € environ. Une anticipation de 6 mois d'un seul membre du personnel représente une économie d'environ 12.000 €. Une anticipation de 2 ans représente pour un seul membre du personnel une économie de 50.000 €. Ces économies liées au différentiel permettent sans difficulté des engagements au barème de début de carrière pour remplacer, le cas échéant, les membres du personnel en dispense de service.

Si nous nous basons sur les demandes annuelles de RCC (une dizaine par an) ainsi que sur les demandes annuelles de crédit-temps fin de carrière (entre 40 et 50 par an), il est possible de réaliser une estimation des économies que peut réaliser l'UCLouvain en cas de départ anticipé selon la formule proposée plus haut.

Sur base du Tableau 5, si l'on se base sur le différentiel salarial entre les membres du PAT en début et en fin de carrière, maintenir au travail, entre 1 mois et 1 an, du personnel en fin de carrière représente des montants

<sup>16</sup> Budget initial 2022 de l'UCLouvain, 6 décembre 2021, p.96.

importants, dont il faut déduire, pour certains d'entre eux, les coûts individuels du RCC et/ou du crédit temps fin de carrière.

**Tableau 5 : Estimation des économies en cas de départ anticipé dans le PAT concerné par un RCC ou un crédit-temps fin de carrière à l'UCLouvain**

Nombre de départs par an	Anticipation de 1 an (k€)	Anticipation de 6 mois (k€)	Anticipation de 1 mois (k€)
10	244	122	20
40	980	490	82

Comme indiqué ci-dessus, outre cette non-dépense salariale liée au différentiel salarial entre début et fin de carrière, l'UCLouvain peut réaliser une série d'économies circonstancielles sur chaque poste de membre du personnel dispensé de service, par exemple :

- maintien de la masse salariale globale en-dessous de la norme légale de 80% ;
- rajeunissement plus rapide et plus équilibré dans le temps du cadre, assurant un rééquilibrage progressif de la pyramide des âges ;
- départ anticipé d'employés ne souhaitant plus continuer leur carrière à l'université.

## 6 En guise de conclusions

Dans tous les cas, tant l'employeur que le personnel doivent trouver avantage à l'ensemble des solutions dans le cadre de la CCT 104.

La délégation CNE du personnel au Conseil d'entreprise demande des actions concrètes de l'employeur démontrant sa bienveillance effective à l'égard du personnel, en particulier s'il est âgé ou s'il a des problèmes de santé.

La CCT 104 peut représenter un outil d'ajustement du personnel de l'université à ses besoins. Les possibilités d'aménagements de fin de carrières peuvent servir d'argument en termes d'attractivité pour l'institution et lui permettre de conserver le personnel qu'elle a formé et dans lequel elle a investi.

Les données financières rassemblées démontrent que le risque financier pour l'UCLouvain est quasiment inexistant et que des marges sont disponibles pour assurer le financement de fins de carrière honorables.

Ce n'est que moyennant une politique proportionnée de fins de carrières, utilisant tous les instruments légaux, conventionnels et financiers existants, que l'UCLouvain montrera une adéquation réelle avec les valeurs qu'elle proclame et pour lesquelles elle s'engage publiquement.

## Annexe 1

Tableau 6 : Évolution des crédits-temps dans le personnel administratif et technique de l'UCLouvain 2010-2022<sup>17</sup>

Périodes	BO	BS	RX	PNA	Totaux
2010 T1	66	5	11	0	82
2010 T2	71	7	11	0	89
2010 T3	70	5	13	0	88
2010 T4	61	5	12	0	78
2011 T1	67	4	15	0	86
2011 T2	66	6	14	0	86
2011 T3	71	8	17	0	96
2011 T4	67	6	17	0	90
2012 T1	71	6	17	0	94
2012 T2	71	9	17	0	97
2012 T3	77	7	17	0	101
2012 T4	70	8	14	1	83
2013 T1	70	5	14	1	90
2013 T2	70	5	13	1	89
2013 T3	68	6	15	2	91
2013 T4	124	13	24	2	163
2014 T1	113	15	28	2	158
2014 T2	109	13	24	2	148
2014 T3	123	14	35	4	176
2014 T4	121	11	31	2	165
2015 T1	114	11	29	4	158
2015 T2	111	11	27	3	152
2015 T3	141	11	27	4	183
2015 T4	122	6	28	4	160
2016 T1	126	7	28	1	162
2016 T2	130	8	26	1	165
2016 T3	142	10	27	2	181
2016 T4	124	5	25	1	155
2017 T1	144	5	28	4	181
2017 T2	134	8	28	4	174
2017 T3	168	11	30	5	214

<sup>17</sup> Source : Tableaux E2.1, *Reporting* institutionnel, consultés le 20-10-2022.

Les mentions T1, T2, T3, T4 suivant l'indication de l'année désignent les 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> trimestres, respectivement.

Périodes	BO	BS	RX	PNA	Totaux
2017 T4	139	5	28	7	179
2018 T1	144	7	33	8	192
2018 T2	149	7	30	9	195
2018 T3	184	8	35	13	240
2018 T4	153	6	34	10	203
2019 T1	159	8	29	10	206
2019 T2	165	9	29	8	211
2019 T3	201	12	36	7	256
2019 T4	215	13	36	8	272
2020 T1	235	19	34	9	297
2020 T2	248	20	35	8	311
2020 T3	298	15	43	11	367
2020 T4	208	12	25	5	250
2021 T1	217	12	26	6	261
2021 T2	233	12	26	7	278
2021 T3	253	14	32	8	307
2021 T4	202	14	26	7	249
2022 T1	196	15	27	6	244
2022 T2	191	15	26	4	236
2022 T3	192	17	28	5	242