

26 mars 2012

Avis de la délégation CNE du personnel au conseil d'entreprise sur le projet d'organisation des relations extérieures et de la communication (AREC) adopté par le Conseil rectoral en février 2012.

Remarques préliminaires

Par simple respect pour les personnels et les administrations concernés par cette importante réforme de structure, la délégation CNE estime indispensable de remettre deux avis distincts au conseil d'entreprise :

- l'un sur le projet d'organisation de l'AREC adopté par le Conseil rectoral de février 2012, à l'exception des pages 17 et 18 concernant la dimension internationale de cette administration
- l'autre sur la note annexe relative au « pilotage de la politique internationale à l'UCL » concernant l'avenir de l'ADRI et sur les pages 17 et 18 relatives à la dimension internationale de l'AREC. La délégation CNE souhaite reporter l'avis définitif au prochain conseil d'entreprise du 23 avril 2012, tout en donnant dès à présent un avis préliminaire.

La délégation constate en effet que la création de l'AREC provoque une profonde restructuration de deux administrations, la DIC et l'ADRI. Cette dernière est complètement démantelée, provoquant la dispersion de son personnel entre diverses administrations (notamment AREC, ADRE, ADEF).

Nous tenons au préalable à remercier les autorités de l'UCL pour avoir tenu compte de l'avis commun des délégations CNE-UCL et CNE-FUCAM déposé lors du conseil d'entreprise conjoint du 6 juillet 2011. Le document actuel répond en partie aux remarques et critiques figurant dans cet avis.

De manière générale, le document actuel apparaît mieux structuré, plus cohérent, et clarifie les missions de la future AREC. Il constitue un progrès par rapport à la note antérieure relative au projet ARES. La future administration a en effet besoin de stabilisation, grâce à des missions bien définies.

Il reste cependant de nombreuses questions et zones d'ombre qu'il sera indispensable de résoudre rapidement dans la mise en œuvre de la nouvelle administration. Beaucoup de remarques contenues dans notre avis du 6 juillet 2011 restent toujours valables et devront être prises en compte par les autorités et par la nouvelle direction de l'AREC :

- place de la communication dans la gouvernance de l'université
- liens entre l'AREC et les entités associées (Fondation Louvain, musée, CAV)
- impact de la dispersion géographique sur la coordination au sein de l'AREC, notamment à l'UCL-Mons, Tournai et à Bruxelles
- impact de l'AREC sur l'ADRI
- impact sur les personnels concernés de la création de l'AREC

Par ailleurs, en raison de l'urgence demandée par la délégation de l'employeur quant à l'avis à remettre par le conseil d'entreprise au sujet de l'AREC, la délégation CNE se réserve le droit de compléter le présent avis par des remarques ultérieures, en fonction de l'état d'avancement et des conditions de mise en œuvre de l'AREC.

Outre les remarques non rencontrées figurant dans l'avis du 6 juillet 2011, qui restent d'actualité et que nous ne répétons pas ici, voici les remarques complémentaires de notre délégation.

1. Concernant la méthodologie et les publics concernés

Dans la méthodologie (partie 1 de la note), la quatrième phase a consisté à interroger des « clients internes » que sont les directeurs de l'ADRE, ADRI, ADEF et INESU (page 6). Même si la note le précise clairement par la suite, il est intéressant de rappeler que la communication est au service de bien d'autres clients. La DIC est actuellement également au service des facultés, des instituts, et des centres de recherche. Il en sera de même pour la future AREC.

Il est surprenant que les utilisateurs de la communication n'aient pas été consultés. Le sentiment est que le rapport est très orienté 'services centraux'. La méthodologie s'est beaucoup intéressée aux personnes qui gèrent (au sens large) l'information mais elle ne tient pas suffisamment en compte les « clients » : les académiques, scientifiques et administratifs. Une enquête auprès d'eux aurait été utile pour connaître leur usage de l'information interne et externe. Quid du lien, de la coordination avec les facultés, instituts, centres de recherche, etc... ? Par exemple, le schéma à la page 22 montre bien une flèche de communication interne vers facultés & instituts puis repart de facultés & instituts vers communication externe ... Il serait utile d'y ajouter une flèche qui va de "communication externe" vers facultés & instituts ... En d'autres termes, on met en place une administration qui est censée soutenir la communication vers l'externe des recherches, publications, ... sans en avoir demandé l'avis aux facultés & instituts concernant leurs attentes, leur valorisation dans les médias, etc... La note ne mentionne pas non plus les liens à établir entre l'AREC, l'IPM et l'IUFC. Ces points devront être mis à l'ordre du jour lors de la mise en œuvre de la future AREC.

La note ne tient pas suffisamment en compte l'historique de la communication à l'UCL (REUL, DIC) et de ce qui fonctionnait bien dans le passé dans la communication de l'université.

Elle ne comporte pas de calendrier comportant les étapes pour la mise en œuvre de l'AREC, d'ici la rentrée de septembre 2013.

2. A propos de la gouvernance de la communication au sein de l'université

La délégation CNE partage le constat figurant à la page 7 selon lequel le Recteur et Conseil Rectoral s'occupent trop de l'organisationnel et pas assez de lignes stratégiques. Mais cela présume que le directeur de l'AREC soit un "conseiller politique" en plus d'un conseiller à la communication. La question est de savoir si on peut trouver un directeur/trice AREC en mesure de combiner les deux.

En ce qui concerne la cellule de crise (page 17) il serait plus heureux de remplacer le terme "cellule de crise" par "cellule stratégique de communication". En effet, « cellule de crise » fait croire que l'institution serait prise en défaut ou en crise sur certains sujets.

Il faut éviter une "personnalisation" de la communication. A partir du moment où on élit un candidat recteur et une équipe rectorale, il nous paraît plus opportun que la responsabilité stratégique et politique de la communication soit le fait de l'équipe plutôt que d'une seule personne ... surtout s'il s'agit de dégager des lignes politiques et stratégiques. Ecrire que "le Recteur est le responsable stratégique et politique de l'AREC" (page 20) ne paraît pas être une bonne idée en termes de gouvernance car on "personnalise" le pouvoir ... Il serait plus légitime d'écrire que "Le Recteur et le Conseil Rectoral sont les responsables stratégiques et politiques de

l'AREC" ... La définition de la stratégie de communication de l'UCL doit être assumée de manière collégiale. Car elle concerne toute la communauté universitaire.

Le Recteur fait le feedback du Conseil Rectoral au directeur ARES (page 21)... il serait plus opportun que le directeur de l'AREC assiste, à titre d'invité, au Conseil rectoral. Il nous semble en effet difficile pour quelqu'un chargé de développer la communication de comprendre une direction stratégique sans comprendre dans quel contexte une décision a été prise.

A notre avis, seule la communication de crise (avec l'aide de la cellule ad hoc) devrait être réservée au Recteur, uniquement en cas d'urgence, mais même dans ce cas ce dernier a intérêt à respecter les lignes directrices de la stratégie de communication définie collégalement par le Conseil rectoral notamment.

3. Concernant l'équipe de direction

Le schéma p.22 montre que la direction de l'AREC se trouve prise dans une véritable toile d'araignée. Cela exige un travail énorme de coordination et d'arbitrage de la part du directeur de l'AREC. Le personnel craint la multiplication des réunions.

3.1. Les trois « accounts » (enseignement, recherche, service à la société)

Dans le projet (pages 14 à 16), six personnes siègent au bureau de l'AREC, trois d'entre eux, les « accounts » exerceront cependant des missions très spécifiques par rapport aux trois autres chefs de service. De plus, ils ne géreront pas d'équipe et seront peu « insérés » dans la structure de l'AREC : ils sont isolés par rapport aux autres équipes. Cet organigramme déséquilibré provoque le scepticisme général. En effet, les trois « accounts » risquent d'amener de nouveaux projets non soutenables pour le staff actuel de la DIC, qui ne sera pas en mesure d'y répondre faute d'effectifs suffisants.

Cette répartition entre six personnes des responsabilités :

- alourdit l'équipe de direction, rendant plus difficile les arbitrages dans les priorités données aux missions, l'affectation des ressources, la répartition des tâches entre le personnel
- déresponsabilise : les responsabilités sont trop diluées.
- démultiplie les intermédiaires, augmente les lieux de discussion et multiplie les réunions de coordination
 - Exemple : l'organisation d'une conférence de presse sur un sujet « enseignement » doit passer par deux chefs de service (resp. com. externe + account enseignement), en plus du directeur de l'AREC et des référents politiques (recteur, prorecteur, dir. d'administration concernée).
- A qui l'account rendra-t-il des comptes alors même que seul le directeur de l'AREC siègera au 3+3 ? Au directeur de l'AREC ou au prorecteur ? Quel lien hiérarchique entre les accounts et le directeur de l'AREC et les pro-recteurs ? Qui aura la priorité?

Le personnel concerné est d'avis qu'il serait préférable de répartir les missions des trois accounts sur trois responsables faisant partie de l'AREC. Cela pourrait se faire via un recrutement interne spécifique.

3.2. La division des responsabilités entre publics/support et le manque de personnel opérationnel

Le projet distingue deux responsables par public et un pour les outils. Le personnel se demande comment cela va-t-il fonctionner concrètement ? Exemple : aujourd'hui, le responsable com.

interne gère les outils de com. interne. Demain, la gestion de ces outils sera confiée à l'équipe « support opérationnel ». Concrètement, comment vont se répartir les responsabilités entre les deux équipes ?

Le responsable « support opérationnel » aura par ailleurs une très lourde charge sur les épaules, et une grosse équipe à faire tourner. Il coordonne à la fois toute la réalisation concrète des missions de l'AREC, mais aussi la coordination des sites géographiques.

Les trois chefs de service (interne/externe/support) devront travailler en grande interaction : com. interne et externe sont dans certains cas très liées (les plans de com. contiennent souvent ces deux volets). Les trois responsables devront aussi travailler en confiance pour que l'équipe opérationnelle puisse réaliser les besoins des équipes interne/externe. L'expérience passée montre que cela a déjà créé des blocages entre les équipes.

Il est nécessaire d'établir un cadastre des projets de communication, qui ont une dimension et une temporalité différentes. Ces projets doivent disposer d'un soutien en terme de compétences transversales.

La nomination de six chefs de services semblent nécessaire pour remplir toutes les cases du nouvel organigramme (cfr. p17) ? La crainte est d'avoir affaire à une armée mexicaine. Il faudra en effet tout de même suffisamment de personnel en charge des tâches opérationnelles, des personnes qui puissent mener concrètement les projets à bien. Actuellement, le cadre de la DIC est amputé de six à sept personnes, ce qui rend la situation intenable pour le personnel en place. **La délégation CNE insiste fermement pour que l'UCL procède d'urgence au recrutement de ces personnes manquantes au cadre, afin de soulager le personnel en place le plus rapidement possible. D'autant que pour assurer les missions définies suite à la réforme de l'AREC, il faudra renforcer en priorité les fonctions opérationnelles.**

4. La place des sites géographiques

Il est nécessaire d'assurer la transversalité entre les sites, tout en ne déforçant pas le local, plus particulièrement à Mons. Les publics hennuyers et bruxellois sont spécifiques et méritent plus d'investissements. Il y a ainsi une seule attachée de presse pour l'ensemble de l'UCL, ce qui est insuffisant pour couvrir une université désormais multisite.

La fusion notamment avec les FUCAM et les ISA (Bruxelles, Tournai, Mons) modifie l'organisation géographique de la communication interne et externe à l'UCL. Qui va avoir le souci constant du développement de la communication multisite ? La note n'y répond pas clairement. Aujourd'hui, chaque membre de la DIC doit intégrer cette notion dans ses pratiques et la coordination des desiderata des uns et des autres s'est déjà avérée difficile.

Ainsi, dans le schéma (p 22), les sites géographiques sont en lien avec l'équipe « support opérationnel ». Pourquoi ne le sont-ils pas avec les équipes com. interne et com. externe ?

La création temporaire (un mandat bien délimité dans le temps) d'un « account de site » (le temps de la fusion avec les Fucam notamment) serait peut-être une solution. Cette mission constituerait la 2^e casquette d'un des membres de l'AREC.

5. Demande d'éclaircissement sur quelques termes utilisés

- Que recouvre le terme « Promotion » ? Est-ce le recrutement étudiant ?

- Que recouvre le terme « Publications » ? Est-ce tous les supports papier (brochures pour les futurs étudiants, mais aussi journal interne, journal externe...) ?
- La « Cellule de crise » et les « relations internationales » : sont-elles uniquement des missions ou envisage-t-on d'affecter des personnes spécifiquement à ces missions ?
- Que recouvre le terme « support » dépendant directement de la direction par rapport au support opérationnel ? La CLC se trouve-t-elle dans ce vocable ? Et l'accueil ? Les assistantes/secrétaires des équipes actuelles restent-elles affectées à un service ou rejoignent-elles ce support ?

6. La communication interne

Le responsable presse et le responsable public affairs ont un accès direct au recteur. Pourquoi pas le responsable communication interne ? Celui-ci doit aussi faire face à des urgences (démission, fusion avortée...).

Dans l'organigramme, la com. interne est en relation, en ce qui concerne le public étudiant, avec le vice-rectorat aux affaires étudiantes. Pourquoi n'est-ce pas le cas de la promotion (si on l'entend comme « recrutement étudiant ») ? Le vice-rectorat ne s'occupera-t-il plus de la promotion ? Quel partage de responsabilités entre le vice-rectorat, le CIO et l'AREC de ce point de vue ?

7. La communication externe

Quel lien entre communication interne et communication externe ? Il risque de se produire un manque de coordination. Quelle communication interne sur les sites de Mons, Tournai et Bruxelles, au niveau de la répartition des tâches ?

Pourquoi n'y a-t-il plus de case identifiée « alumni » ? Est-ce que cette fonction sera diluée au niveau des équipes ?

8. Training et coaching

Le service RHUM a oublié d'effectuer le bilan de compétence du personnel attaché au site de Mons et qui sera concerné par la réforme de l'AREC, ce qui est anormal.

En ce qui concerne le training, coaching (page 18), le personnel demande ces mêmes formations pour les académiques, les scientifiques qui sont aussi interviewés dans la presse. Pourquoi ne pas prévoir une cellule mobile qui 'coache' ceux-ci avant toute interview (manière de présenter l'institution, mention à faire passer dans la présentation, ...) et que l'on peut appeler dès que l'on reçoit une demande extérieure ?

9. Concernant l'équipe « support opérationnel » (commentaires à propos de l'organigramme)

L'ensemble de l'organigramme ne tient pas suffisamment en compte les besoins opérationnels de l'AREC pour remplir l'ensemble des missions présentées.

Le portail

Il nous semble important de rappeler que l'équipe « portail » devrait à la fois s'occuper du contenu et du développement de l'outil web. Actuellement, ces deux missions (développement du contenu et développement technique/architectural) sont scindées entre deux équipes, ce qui pose beaucoup de difficultés. Il faudra aussi d'importantes interactions avec les équipes com. externe et com. interne. Par ailleurs, la gestion du portail nécessite d'urgence du renfort en personnel. Cela doit devenir une priorité absolue en terme de communication interne et externe.

Les médias sociaux

En matière de nouveaux médias, les carences sont importantes à l'UCL, car les exigences sont plus élevées et le personnel actuellement en place ne suffit pas. Pourquoi n'y a-t-il pas de case identifiée « médias sociaux » au sein de l'équipe « support opérationnel » ? Est-ce que cette fonction est dans l'équipe « audiovisuel » ? Les deux missions ne sont pourtant pas semblables. Par ailleurs, la note ne définit pas le lien avec les services informatiques SGSI. Le nouveau service aura besoin des bons outils et du support du SGSI dans le domaine informatique.

La photothèque

La photothèque est-elle bien comprise dans la case « audiovisuel » ? Si pas, dans quoi ce projet est-il repris ? Elle a une très grande importance, en termes de support.

La gestion de la charte graphique

Le graphisme est aussi un support important, tout comme la gestion de la charte graphique de l'UCL. Pourquoi n'est-ce pas repris dans l'équipe « support opérationnel » ? (cette mission est actuellement externalisée mais elle pourrait être mentionnée)

Le protocole

Par contre, le protocole bénéficie d'une case à part entière, en marge des événements. Est-ce à dire que cette mission sera développée en propre ? Pourquoi le protocole n'est-il pas supporté par les événements ? La délégation estime peu souhaitable d'affecter du personnel uniquement au protocole, alors même que d'autres tâches plus prioritaires sont actuellement en sous-effectif.

10. L'organisation des bureaux

Le personnel de la DIC souhaite que la réforme de l'administration s'accompagne d'une refonte complète des bureaux : dans la mesure du possible, il s'agit de revoir les dispositions des bureaux actuels pour que l'Administration ne soit pas divisée entre deux étages. On pourrait imaginer créer des paysagers (pourquoi pas même, dans certains cas, des bureaux volants) au lieu de bureaux individuels fermés. Le personnel estime que c'est un élément important pour assurer le travail en équipe dans un service dédié à la communication.

11. La culture

La délégation CNE constate que UCL Culture n'est plus considéré comme un service à part entière de l'AREC, ce qui est le cas pour l'instant au sein de la DIC. UCL Culture devient une entité associée. L'équipe culture (comportant 2 ETP) se pose quelques questions :

- Quel lien hiérarchique et/ou fonctionnel UCL Culture va-t-il entretenir avec la direction de l'AREC ?
- Quel lien UCL Culture doit-il entretenir avec une autre entité associée telle que le musée (les deux entités étant rapprochées dans l'organigramme d'AREC) ?
- Qu'en est-il de l'appui administratif offert par la cellule « accueil » de la DIC au service culturel ? Il s'agit d'un support administratif indispensable pour mener à bien notre mission : envoi de programmes, d'invitations, de Cartes culture... ; réservations pour des concerts...
- Enfin, une remarque plus générale : il est évident qu'UCL Culture doit rester proche du service de communication pour des raisons d'efficacité, mais aussi parce que la mise en œuvre d'une vraie politique culturelle contribue elle aussi, à sa façon, au rayonnement de l'Université et au sentiment d'appartenance de la communauté universitaire.

12. Les liens avec les entités associées et le CIO

La délégation CNE du personnel marque sa satisfaction à l'égard du maintien de l'autonomie des entités associées telles que la Fondation Louvain, le CAV et le Musée, conformément à la critique contenue dans notre avis antérieur.

Il n'y a cependant pas de définition suffisante des liens, budgétaires notamment, entre l'AREC et les entités associées, tels que le musée ou le CAV par exemple. La question se pose si le CAV facturera ses prestations à l'AREC ? Par ailleurs, la majorité du personnel du musée est dépendant d'une asbl périphérique.

En ce qui concerne le CIO, dans l'organigramme p.17, il est indiqué qu'il est en liaison avec les « événements », alors que le CIO contribue à la fois aux événements, aux publications, à l'aide au public étudiant, et entretient des contacts avec la presse.

Conclusions.

La délégation CNE du personnel émet un **avis réservé** à l'égard du projet AREC principalement pour les raisons suivantes :

- nécessité d'une plus grande collégialité dans la stratégie de communication de l'université
- résolution des nombreuses questions en suspens dans la mise en œuvre concrète du projet, signalées dans les deux avis déposés au conseil d'entreprise (6 juillet 2011 et 26 mars 2012)
- nomination rapide d'un nouveau directeur/directrice et engagement d'urgence du personnel manquant pour compléter le cadre actuel qui est en net sous-effectif
- aucune précision quant à l'engagement de personnels supplémentaires pour la réalisation des missions ambitieuses décrites dans la note (ce qui nécessite l'établissement d'un cadastre des emplois)
- déséquilibre de l'organigramme engendré notamment par les trois « account »s
- impact sur le personnel de l'ADRI du changement de structure