

INTRODUCTION

Diverses réflexions sur la ligne hiérarchique ont été menées depuis 2010, notamment en réponse à la demande de la délégation syndicale. A ce jour, elles n'ont pas abouti à une décision confirmée de façon formelle et diffusée dans la communauté universitaire. Le besoin de clarifier la ligne hiérarchique reste donc bien présent, avec maintenant un certain degré d'urgence.

En parallèle, depuis la mise en œuvre du plan de développement, les trois secteurs de l'Université ont développé des modes de fonctionnement en partie différenciés, conduisant à des acquis et une réalité dont il faut tenir compte aujourd'hui.

Dans ce contexte, la ligne hiérarchique doit bien définir un **dénominateur commun** permettant à chacun des membres du personnel de savoir qui est son responsable, tout en laissant place à un certain **pragmatisme face au fonctionnement actuel** des entités localement de manière à ne pas construire un nouveau cadre, artificiel, qui empêcherait les secteurs, en particulier, de fonctionner.

S'appuyant largement sur les travaux déjà menés à l'initiative de J. Grégoire, cette note¹ vise à rencontrer cette double nécessité de clarté et de pragmatisme.

UN TRIPLE DEFI

DANS UNE INSTITUTION COMPOSITE, TROUVER L'HOMOGENEITE

Dans un contexte où les entités de l'UCL ont évolué de manière diversifiée au cours des dernières années, il est particulièrement difficile de préciser une ligne hiérarchique de manière uniforme sans nier la complexité et la diversité de notre institution.

Le défi consiste dès lors à proposer une « charpente » générale qui soit commune à tous, mais laissant place également à des fonctionnements locaux ayant fait leurs preuves.

DANS UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE, PROPOSER LA CLARTE

De même, dans une institution comptant 5800 membres du personnel, de nombreux métiers et de multiples composantes (laboratoires, facultés, écoles, instituts, centres de recherche, services généraux, services en staff, etc.), la hiérarchie doit refléter l'ensemble de la structure de manière lisible et claire.

Le défi consiste donc à proposer une « charpente » commune qui soit simple et compréhensible.

¹ Des versions successives de ce document ont fait l'objet de discussions en Conseil rectoral le 01/04/15, le 06/05/15 et le 24/06/15. Une version intermédiaire du document a également été communiquée et soumise pour avis aux Bureaux de secteur (SST le 29/05/15, SSH le 01/06/15 et SSS le 02/06/15). La délégation syndicale en a reçu copie pour information le 19/05/15. Le présent document a été approuvé par le Conseil rectoral du 24/06/15.

Par ailleurs, au moment de l'élaboration de ce document, un travail est en cours sur la gouvernance en Hainaut. Des précisions sur la ligne hiérarchique pour le personnel administratif et technique du site de Mons seront apportées dans ce cadre.

FACE A LA SITUATION DE CHACUN, FAIRE SENS POUR TOUS

Chacun dans son contexte local peut s'imaginer que le fonctionnement est identique dans l'ensemble dans l'université. Or, ce n'est pas le cas, loin de là. Par exemple, tous les secteurs ne disposent pas de fonction de directeur administratif de faculté, ou de responsable de pôle, et les rôles alloués à certaines fonctions ayant le même intitulé peuvent aussi varier largement d'une entité à l'autre.

La « charpente » générale doit dès lors pouvoir être commune, mais sans nier les réalités du travail des uns et des autres telles qu'elles existent et se pratiquent déjà actuellement. Dans cette perspective, il ne s'agit pas de proposer ici une structuration souhaitée, voire idéalisée, de la répartition des responsabilités, mais bien de rendre compte et de refléter, autant que possible, l'existant tel qu'il se traduit déjà dans les pratiques au sein de l'Université.

OBJECTIFS

Clarifier la hiérarchie doit permettre de :

- Préciser les liens hiérarchiques dans le cadre des structures héritées du plan de développement et de l'intégration de nouvelles entités au sein de l'UCL ;
- Répondre à « *une nécessité juridique et organisationnelle* » (J. Grégoire, 05/09/2014) ;
- Définir les rôles et responsabilités en matière de gestion du personnel et actualiser le cas échéant certains règlements (dont l'annexe disciplinaire au règlement de travail) ;
- Permettre, enfin, à chaque membre du personnel de savoir qui est son responsable, mais aussi vers qui il peut se tourner en cas de difficulté, ainsi que les possibilités de recours.

OBJET

HIERARCHIE, EXPRESSION DE L'AUTORITE PATRONALE

La notion de ligne hiérarchique peut recouvrir un champ très large comprenant de multiples dimensions allant de la supervision des congés jusqu'à l'organisation des activités et des espaces de travail. Face à cela, l'ambition ici consiste à allier pragmatisme et réalisme, et à privilégier une présentation simple, claire, lisible et univoque de la ligne hiérarchique.

A cette fin, la ligne hiérarchique se définit comme l'ensemble ordonné des personnes investies de l'exercice de l'autorité patronale, ce qui recouvre les responsabilités en matière de :

Pouvoir disciplinaire ;

Demandes d'engagement ou de recrutement ;

Demandes de rupture ou fin du contrat ;

Demandes de promotion ou d'avancement.

Tout ce qui ne relève pas de ces domaines se règle en fonction des modes de fonctionnement locaux. En cas de conflit ou de désaccord, que ce désaccord porte sur l'organisation du travail ou sur tout autre sujet, c'est le responsable hiérarchique identifié selon le principe ci-dessus qui est appelé à intervenir.

HIERARCHIE ET ORGANISATION FONCTIONNELLE

La ligne hiérarchique n'inclut pas l'ensemble des missions en charge de l'organisation fonctionnelle (organisation du travail, allocation des moyens, etc.), lesquelles ne relèvent pas de l'exercice de l'autorité patronale en tant que telle. L'organisation fonctionnelle peut être confiée à un référent local, mais ce sont bien les responsables hiérarchiques qui restent garants en cas de difficulté. Elle ne présente donc pas un organigramme de l'UCL (l'organigramme est accessible à la page <https://www.uclouvain.be/353498.html>).

Deux raisons au moins incitent à ne pas inclure ici une « ligne fonctionnelle » :

- Sur le plan méthodologique, mettre à plat l'organisation de toutes les entités de l'Université pour identifier qui se charge de l'organisation fonctionnelle (organisation du travail, répartition et planification des tâches, suivi de l'avancement du travail, allocation des locaux, etc.) pour les 5800 membres du personnel sur les six sites de l'UCL, constituerait une tâche de très longue haleine, tâche qu'il faudrait sans doute renouveler régulièrement pour prendre en compte les développements locaux.
- Sur le fond, le fonctionnement même et les missions de l'université demandent de disposer de souplesse dans l'organisation. Par exemple, les équipes de recherche sont amenées à se réorganiser en fonction des projets à mener, changeant de responsable le cas échéant. De même, un institut qui organise des colloques reconstitue les équipes en charge de ces projets en fonction du thème du colloque, du public visé, etc. Dès lors, envisager une démarche « top-down » qui définirait une « ligne fonctionnelle » serait contre-productif face aux besoins de souplesse et de réactivité des entités. Ce serait contraire au nécessaire degré d'autonomie locale que requièrent les missions de recherche, d'enseignement et de services.

En revanche, la ligne hiérarchique telle que définie ici renvoie à des composantes des statuts, des règlements administratifs et des procédures de gestion des ressources humaines qui, eux, demandent d'identifier explicitement les fonctions auxquelles est confié l'exercice de l'autorité patronale.

TROIS PRINCIPES GENERAUX

PRINCIPE D'UNICITE QUASI UNIVERSEL

La ligne hiérarchique est :

- Unique, à tous les échelons, pour les membres du PAT et du PST ;
- Unique, à tous les échelons, pour les membres du PAC qui sont en charge exclusivement soit de tâches d'enseignement, soit de tâches de recherche.
- Double à l'échelon N+1, unique ensuite, pour les membres du PAC en charge, à la fois, de tâches d'enseignement et de recherche. Prévoir une double responsabilité hiérarchique à l'échelon N+1 pour ceux-ci reflète la réalité issue du plan de développement. En soi, cela ne constitue pas un problème à partir du moment où la ligne est unique dès l'échelon N+2. Toute tension ou contradiction entre les deux N+1 peut et doit alors se résoudre à l'échelon N+2.

PRINCIPE D'EQUITE

Malgré les différences d'organisation des trois secteurs et l'existence de services généraux, les principes qui gouvernent la ligne hiérarchique s'y appliquent de la même manière afin que tous les membres du personnel soient traités équitablement.

Ce principe se traduit dans une « charpente » commune telle que présentée dans le tableau annexé.

PRINCIPE DE DELEGATION

Tout responsable hiérarchique est en droit de déléguer sa responsabilité, pour autant que cette délégation soit explicite et connue des subordonnés concernés.

« L'autorité délégante ne se départit toutefois pas définitivement du pouvoir. En effet, elle conserve le droit de contrôler le respect des normes dans l'exercice du pouvoir (instance de recours), de demander des comptes, voire de reprendre le pouvoir de décision qu'elle a délégué, soit pour l'exercer elle-même, soit pour le confier à un tiers » (J. Grégoire, 20/08/2014).

UNE CHARPENTE COMMUNE, AVEC OPTIONS ET DELEGATION POSSIBLES

DES QUESTIONS POSEES AUX SECTEURS ET L'OBLIGATION DE CHOISIR

A l'intérieur des secteurs, les structures diffèrent *de facto*, notamment en fonction de la taille des entités et des modes d'organisation locaux.

Pour répondre, à la fois, au principe d'équité tel qu'évoqué ci-dessus et aux besoins pragmatiques liés au fonctionnement déjà effectif des entités au sein des secteurs, des options concernant certaines catégories de personnel (CAI, DAF et PST au BO) ont été proposées aux secteurs, de même que des possibilités de délégation.

Les secteurs ont été invités à fournir un avis sur les options proposées et les délégations envisagées. Les Bureaux de secteur ont dès lors mis ce dossier à l'ordre du jour (le 29/05/15 en SST, le 01/06/15 en SSH et le 02/06/15 en SSS).

Il ressort de ces consultations que, au sein même des Bureaux de SST et SSH, les avis ne sont pas unanimes quant aux options proposées pour chacune des catégories concernées.

Les discussions indiquent notamment que le plan de développement a donné lieu à l'éclosion ou au maintien d'une diversité de structures locales, mais aussi que certains rôles, dont celui de président d'institut, sont investis dans la pratique de manière différente d'un lieu à l'autre de l'Université, et au sein même des secteurs. Il en résulte que les avis divergent quant aux réponses à apporter aux choix d'option proposés.

En fonction de cela, il s'agit de proposer « la moins insatisfaisante des solutions » permettant de définir une ligne hiérarchique commune aux membres de ces catégories de personnel à travers l'ensemble de l'université. Il s'agit aussi de proposer des réponses claires exprimant un stade d'aboutissement du plan de développement.

Les réponses apportées ici confirment alors le rôle des présidents d'institut en tant que responsables hiérarchiques de membres du personnel des instituts, ce qui, à la fois, leur confère un levier d'action supplémentaire pour mener une politique de recherche, et évite aux vice-recteurs de secteur de se trouver très largement en première ligne, ce qui n'est pas leur rôle.

OPTIONS PROPOSEES, SYNTHESE DES AVIS DES BUREAUX DE SECTEUR

| Catégorie | Options proposées | Avis des bureaux de secteur |
|--|---|---|
| Coordinateurs administratifs d'institut (CAI) | - Option 1 : N+1 = vice-recteur de secteur - Option 2 : N+1 = président d'institut | Pas d'unanimité sur l'option à retenir (sauf en SSS), mais l'option 2 recueille une légère majorité |
| Directeurs administratifs de faculté (DAF) | - Option 1 : N+1 = vice-recteur de secteur - Option 2 : N+1 = doyen | Pas d'unanimité sur l'une des options, mais majorité en faveur de l'option 1 |

| | | |
|---|--|--|
| Personnel scientifique temporaire au BO (PST au BO) | - Option 1 : N+1 = doyen - Option 2 : N+1 = doyen et président d'institut | Pas d'unanimité sur l'une des options, mais majorité en faveur de l'option 1 |
|---|--|--|

ARGUMENTS EN FAVEUR D'UN CHOIX

- Coordinateurs administratifs d'institut (CAI) :
 - o Les CAI, lorsqu'une telle fonction existe dans les instituts, occupent des positions variables d'un institut à l'autre, et endossent des rôles très différenciés d'un endroit à l'autre (gestionnaire d'institut, gestionnaire de recherche, secrétariat du président d'institut).
 - o La responsabilité sur le personnel est un levier majeur dont ont besoin les présidents d'institut pour mener une politique de recherche. Cette responsabilité s'inscrit dans l'aboutissement du plan de développement, et il est utile de la rendre clairement visible.
 - o C'est pour ces raisons que l'option privilégiée consiste à confier aux présidents d'institut la responsabilité hiérarchique des CAI.
- Directeurs administratifs de Faculté (DAF) :
 - o Dans le cadre des structures issues du plan de développement, les DAF sont de fait inscrits au sein de chaque secteur, mais avec des situations différenciées, dans leur positionnement, d'un secteur à l'autre.
 - o Les DAFs sont les garants du fonctionnement des programmes d'enseignement, en ce compris la conformité réglementaire, la gestion des attributions de cours, le déroulement des études, etc. Une continuité administrative et politique est importante, et le niveau sectoriel assure le relais direct avec les autorités. Celui-ci doit en outre pouvoir gérer le cadre en coordination avec les facultés.
 - o Ces motifs poussent à privilégier le scénario confiant la responsabilité hiérarchique des DAF aux vice-recteurs de secteur, avec délégation possible aux CAS/DAS (le Bureau de SSS a confirmé cette délégation lors de sa réunion du 02/06/15).
- Personnel scientifique temporaire au BO (PST au BO) :
 - o Pour le PST au BO, la question consistait à déterminer si l'on donne priorité au principe d'unicité de la ligne hiérarchique (chacun a un seul responsable) ou priorité à une responsabilité partagée entre les missions d'enseignement et de recherche.
 - o Les secteurs ont été invités à se prononcer à ce sujet, sachant qu'une solution uniforme à travers l'ensemble de l'Université devrait être adoptée ensuite, ce qui, en cas de discordance entre les positions des différents secteurs, relevait d'une décision du Conseil rectoral.
 - o En réalité, les positions n'ont pas été totalement convergentes au sein même des secteurs SST et SSH, mais à travers les trois secteurs, une proposition majoritaire se dégage assez nettement en faveur d'une seule ligne hiérarchique, par laquelle la responsabilité du PST au BO est confiée au seul doyen.
 - o Cette piste découle des motifs suivants : nombreux sont ceux qui souhaitent privilégier la clarté et l'unicité de la ligne hiérarchique, pour éviter notamment les risques de confusion et de divergence d'intérêts. Les PST au BO sont d'ailleurs recrutés à l'initiative des doyens, et leur appartenance à un institut ne se définit qu'ensuite, en fonction du sujet et du promoteur de thèse.
 - o La piste retenue consiste dès lors à retenir que le doyen endosse le rôle de N+1 pour ce personnel. Cela n'enlève rien au rôle des présidents d'institut dans la supervision en matière de recherche, et en particulier dans les processus de renouvellement des PST au BO.

DELEGATIONS

En fonction de leurs pratiques et des besoins de leur fonctionnement, les secteurs peuvent avoir recours à une délégation de la responsabilité hiérarchique telle que définie ci-dessus.

Pour éviter toute confusion, la délégation doit répondre à toutes les conditions suivantes :

1. Elle doit faire l'objet d'une décision formelle au sein de chaque secteur, au plus tard pour le 31/10/2015. Elle est dès lors consignée dans un PV, et communiquée au VRPP.
2. Chaque délégation doit préciser quel niveau hiérarchique délègue à quel autre.
3. Les délégations ayant été décidées peuvent évoluer avec le temps, mais moyennant, à chaque fois, une décision du bureau de secteur.

Outre les délégations mentionnées ci-dessus pour les DAF, les décisions de délégation éventuelle peuvent porter sur les rôles suivants :

- Personnel administratif et technique (PAT) de plateforme rattaché à un institut :
 - o Conformément à la décision du Conseil académique du 2 décembre 2013, chaque plateforme est rattachée à un institut de référence.
 - o En application de ce principe, le personnel administratif et technique d'une plateforme relève de la responsabilité du président d'institut (N+1).
 - o Cette responsabilité peut toutefois être déléguée soit vers le responsable de pôle, soit vers le responsable de la plateforme, soit vers le vice-président technique.
- Personnel administratif et technique d'institut (PAT institut) :
 - o Le personnel administratif et technique d'institut se trouve sous la responsabilité du président d'institut (N+1).
 - o Le secteur peut autoriser un institut qui le souhaiterait à déléguer cette autorité soit vers le responsable de pôle, soit vers le vice-président technique.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES POSSIBILITÉS DE DÉLÉGATION, À DÉFINIR EN SECTEUR

| Catégorie | N+1 | Délégation possible vers... |
|-----------------------|----------------------|---|
| PAT plateforme | Président d'institut | Soit responsable de pôle Soit responsable de plateforme Soit vice-président technique |
| PAT institut | Président d'institut | Responsable de pôle Soit vice-président technique |

NOTE

Les termes utilisés dans ce document le sont dans leur sens épïcène.

| Catégorie de personnel | Responsables hiérarchiques | | | | | | | | | | Conseil d'Administration |
|---|----------------------------|--|-------|----------------------|-------------------------|--|-----------|-----------|---------|------------------------|-------------------------------|
| | Secteur | | | | | Services généraux | | Autorités | | | |
| | DAF | CAS & DAS | Doyen | Président d'institut | Vice-recteur de secteur | Chef de service ou directeur des entités associées | Directeur | VRPP | Recteur | Administrateur général | |
| a. Personnel administratif | | | | | | | | | | | |
| Secteurs | | | | | | | | | | | |
| PAT faculté, SSH et SST | N+1 | | N+2 | | N+3 | | | N+4 | N+5 | | Instance décisionnelle finale |
| PAT faculté, SSS | | N+1 (*a) | | | N+2 | | | N+3 | N+4 | | |
| PAT institut | | | | N+1 (*b) | N+2 | | | N+3 | N+4 | | |
| PAT plateforme | | | | N+1 (*c) | N+2 | | | N+3 | N+4 | | |
| PAT plateforme secteur (ANIM & ATEL) | | N+1 | | | N+2 | | | N+3 | N+4 | | |
| PAT secteur | | N+1 | | | N+2 | | | N+3 | N+4 | | |
| CAI | | | | N+1 | N+2 | | | N+3 | N+4 | | |
| DAF | | | | | N+1 | | | N+2 | N+3 | | |
| CAS & DAS | | | | | N+1 | | | N+2 | N+3 | | |
| Responsable plateforme | | | | N+1 | N+2 | | | N+3 | N+4 | | |
| Responsable plateforme (ANIM & ATEL) | | | | | N+1 | | | N+2 | N+3 | | |
| Services généraux et services en staff | | | | | | | | | | | |
| PAT | | | | | | N+1 | N+2 | | | N+3 | Instance décisionnelle finale |
| Chefs service & dir entités associées | | | | | | | N+1 | | | N+2 | |
| Directeurs | | | | | | | | | | N+1 ¹ | |
| b. Personnel scientifique | | | | | | | | | | | |
| PST au BO | | | N+1 | | N+2 | | | N+3 | N+4 | | |
| PST CAR et FNRS | | | | N+1 | N+2 | | | N+3 | N+4 | | |
| PSD & LR | | | | N+1 | N+2 | | | N+3 | N+4 | | |
| PST sectoriel au BO (SSS) | | | | | N+1 | | | N+2 | N+3 | | |
| c. Personnel académique | | | | | | | | | | | |
| PAC en fonction complète | | | N+1 | N+1 | N+2 | | | N+3 | N+4 | | Instance décisionnelle finale |
| APH | | | N+1 | | N+2 | | | N+3 | N+4 | | |
| Doyens | | | | | N+1 | | | N+2 | N+3 | | |
| Présidents d'institut | | | | | N+1 | | | N+2 | N+3 | | |
| VRS, V-R et prorecteurs | | | | | | | | | N+1 | | |
| Les astérisques (*) indiquent une possibilité de délégation : | | *a : en FASB, le personnel technique est sous l'autorité du doyen | | | | | | | | | |
| | | *b : délégation possible vers soit responsable de pôle, soit vice-président technique (SSS: accord du bureau de secteur du 02/06/15 sur une délégation au responsable de pôle quand l'institut comprend un ou plusieurs pôles) | | | | | | | | | |
| | | *c : délégation possible vers soit responsable de pôle, soit responsable de plateforme, soit vice-président technique | | | | | | | | | |
| 1. Note : en concertation avec le Recteur | | | | | | | | | | | |