

## Avis de la délégation CNE au Conseil d'entreprise du 26 octobre 2015 sur la note du 25 juin 2015 « Clarifier la hiérarchie »

### Rappel du souhait de la CNE

En suivi du plan de développement et des importantes modifications de structures de l'université, la délégation CNE du personnel de l'UCL avait demandé que soit clarifiée la ligne hiérarchique, c'est-à-dire :

- que les responsabilités et les missions de chacun ainsi que les lieux de décision soient clairs pour tous ;
- que chaque responsable hiérarchique ait un mandat clair et des compétences reconnues pour pouvoir l'exercer, sans qu'il y ait ambiguïté sur la responsabilité « hiérarchique » ou « fonctionnelle » ;
- que la responsabilité hiérarchique puisse s'exercer tant pour l'engagement que pour la gestion de la carrière dans toutes les dimensions de la relation contractuelle ;
- que le principe de délégation de la responsabilité hiérarchique soit clarifié.
- que l'organigramme de l'université soit complet et couvre l'ensemble des niveaux de la structure existant dans les faits, soit les niveaux 3 et 4 comprenant les pôles, centres de recherche, laboratoires, plateformes, écoles, commissions d'enseignement et commissions de programmes ;
- que chaque membre du personnel puisse appartenir à une équipe de travail au sein d'une entité définie et savoir de manière claire et univoque quelle est sa structure de rattachement, quel est son responsable hiérarchique et quelles sont ses missions et responsabilités ;
- que l'ensemble du personnel puisse être traité de manière équitable.

### Une avancée

La note rédigée par la vice-rectrice, E. Léonard, et déposée au Conseil d'entreprise est claire et synthétique. Elle propose une avancée sur le sujet en tenant compte des différentes catégories de personnel, tout en reprenant l'historique du dossier. Le contexte, les défis et les objectifs précisés dans la note rencontrent une bonne partie des préoccupations de la délégation CNE en particulier sur le principe d'une charpente commune à tous qui soit simple et compréhensible et qui reflète l'ensemble de la structure de manière claire et lisible.

Toutefois, de nombreuses questions restent encore en suspens, notamment concernant l'articulation de la note avec les règlements en vigueur et avec la réalité de terrain. Elles sont détaillées ci-après.

### Sur la définition de la responsabilité hiérarchique

La définition de la responsabilité hiérarchique proposée dans la note ne correspond pas entièrement à la définition du règlement de travail (articles 25, 32 et 45) dont elle ne reprend que certains éléments (l'engagement, la promotion, le pouvoir disciplinaire et la fin de contrat). Or l'ensemble de ces responsabilités doit être pris en charge par des personnes identifiées clairement dans le respect du règlement de travail.

Les questions liées à l'organisation du travail, à l'allocation des moyens, à la planification des tâches (entre autres) relèvent bien de la responsabilité de l'employeur. Il ne peut être laissé aux « modes de fonctionnement locaux » toute latitude quant à la façon d'exercer les responsabilités reprises dans le règlement de travail, notamment pour assurer le respect des normes et des règles définies au niveau central. C'est le cas par exemple pour ce qui concerne les règles en matière de sécurité et de bien-être au travail. La responsabilité hiérarchique ne se limite pas à l'exercice d'une autorité, mais couvre également la définition des conditions de travail et la responsabilité de la bonne marche de l'entreprise ou du service. La délégation de ces responsabilités (en tout ou en partie) demande donc d'être définie et encadrée clairement.

Le terme d'« organisation fonctionnelle » est utilisé sans être défini clairement, ni du point de vue de ce que couvre cette responsabilité ni du point de vue des personnes qui l'exerceraient : comment seraient-elles identifiées ? par qui ? pour quelle durée ? La CNE souhaitait justement que soit levée l'ambiguïté entre responsabilité hiérarchique et fonctionnelle qui induit que le personnel peut avoir deux responsables, l'un hiérarchique et l'autre fonctionnel, ce qui peut créer des tensions au quotidien. Si ce rôle fonctionnel est maintenu, il faut identifier clairement la ligne fonctionnelle et prévoir son articulation avec la ligne hiérarchique.

Droits et obligations de la ligne hiérarchique Extrait du règlement de travail	Ligne hiérarchique Extraits de la note de travail de la VRPP
<p>La ligne hiérarchique est responsable de la bonne exécution du travail et du respect des conditions de travail en vigueur.</p> <p>En particulier, ses membres sont chargés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de la répartition du travail et de fixer les objectifs du service,</li> <li>- de mettre à disposition du travailleur tous les outils, informations et moyens nécessaires à la bonne exécution du travail,</li> <li>- de la sécurité au travail en collaboration avec les services spécialisés,</li> <li>- de veiller à la promotion et à la formation du personnel,</li> <li>- de l'ordre et de la discipline dans le travail,</li> <li>- du contrôle des présences,</li> <li>- de réaliser les aménagements raisonnables pour les personnes qui présentent des besoins spécifiques,</li> <li>- de la mise en application de toutes les mesures qui sont prises ou qui s'imposent pour le bien-être du personnel dans l'institution.</li> <li>- de s'abstenir de s'immiscer dans la vie privée des travailleurs.</li> </ul>	<p>(...) 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 matières de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvoir disciplinaire ;</li> <li>- Demandes d'engagement ou de recrutement ;</li> <li>-</li> <li>- Demandes de rupture ou fin de contrat ;</li> <li>-</li> <li>- Demandes de promotion ou d'avancement.</li> </ul> <p>Tout ce qui ne relève pas de ces domaines, se règle en fonction des modes de fonctionnement locaux.</p> <p>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. (...)</p> <p>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.</p>

**La délégation CNE demande que toutes les responsabilités de la ligne hiérarchique soient prises en charge à un niveau défini et identifié.**

### Sur l'identification des niveaux 3 et 4 de l'organigramme

La délégation de l'ensemble ou d'une partie des responsabilités hiérarchiques à des responsables locaux doit aller de pair avec une identification des lieux d'exercice de ces responsabilités. Les entités locales telles que les commissions d'enseignement ou écoles, les sites, les pôles, les centres de recherche, les plateformes d'institut, les laboratoires de recherche,... sont les lieux de travail de nombreux membres du personnel et méritent d'être identifiés dans l'organigramme, au même titre que les services de l'administration centrale. La ligne hiérarchique de la logistique scientifique (BIUL, SGSI) n'est pas présentée dans la note. Cela permettrait une reconnaissance des responsabilités assurées par les personnes qui gèrent ces entités et contribuerait sans doute à maintenir l'esprit d'équipe et le dynamisme qui y règnent. Cet organigramme complet ne freinerait en rien la possibilité de mener des projets à plus ou moins long terme tels que des projets de recherche ou l'organisation d'un colloque sous la houlette d'un responsable ou d'une équipe de coordination temporaire avec l'accord du responsable hiérarchique.

### Sur la prise en compte des fonctionnements locaux et le principe d'équité

L'ambition annoncée de laisser la place également à des fonctionnements locaux ayant fait leurs preuves et de refléter l'existant tel qu'il se traduit dans les pratiques au sein de l'université est une entreprise hasardeuse car elle amène des différences de traitement selon les lieux de travail. Or la note annonce un principe d'équité qui est dès lors difficilement applicable. Si on prend l'exemple de la procédure de promotion du personnel administratif et technique, on se trouve confronté à des différences très importantes puisque certains membres du personnel pourraient voir leur dossier porté par le doyen et la DAF, d'autres par le président

d'institut uniquement voire, pour le PAT facultaire du secteur des sciences de la santé, par la directrice administrative de secteur seule !

### **Sur la différence de traitement pour le personnel administratif du secteur des sciences de la santé par rapport aux autres secteurs**

Dans la proposition, au sein du secteur des sciences de la santé, les doyens de faculté n'ont pas de responsabilité à l'égard du personnel PAT (excepté pour le personnel technique de FASB) alors que c'est le cas dans les autres facultés. Or dans la commission de promotion en SSS, c'étaient jusqu'à présent les doyens des différentes facultés qui présentaient les dossiers des membres PAT des facultés et la DAS défendait uniquement les dossiers des membres PAT liés directement à l'administration du secteur des sciences de la santé. A l'avenir, la DAS sera-t-elle seule face aux présidents d'instituts pour défendre les dossiers du PAT facultaire ?

Les membres PAT du secteur des sciences de la santé devraient être traités de manière équivalente à ceux des autres secteurs, en ayant le doyen comme responsable direct plutôt qu'un DAF puisque cette fonction n'existe pas dans ce secteur.

### **Sur la ligne hiérarchique du PAT des instituts**

Ce projet suscite de vives réactions de la part des présidents et des coordinateurs administratifs d'instituts (CAI) car il va à l'encontre du plan de développement et du règlement ordinaire qui mettent sur un pied d'égalité les facultés et les instituts.

Les articles 21 et 41 du règlement ordinaire ont été rédigés selon les mêmes termes pour les facultés et les instituts. Ils prévoient que : « Pour autant que le règlement d'ordre intérieur de la faculté (de l'institut) prévoit une direction administrative, celle-ci est assurée par le directeur administratif de la faculté (le directeur administratif de l'institut) sous l'autorité fonctionnelle du doyen (du président d'institut) et l'autorité hiérarchique de la direction administrative du secteur. Le directeur administratif gère et coordonne les services administratifs de la faculté (de l'institut) placés sous sa responsabilité. »

Il est un fait que la direction administrative du secteur n'a pas été mise en place de façon équivalente pour tous les secteurs et que les « directeurs administratifs d'instituts » s'appellent désormais des « coordinateurs administratifs d'instituts ». De plus, tous les instituts n'ont pas été pourvus d'une direction administrative. Actuellement, sur 21 instituts, il y a 12 CAI, 1 en SST, 4 en SSS et 7 en SSH. Les autres instituts peuvent avoir un support administratif comme par exemple un secrétariat attaché à la présidence.

Cependant, la non reconnaissance de la fonction des CAI, notamment en matière de gestion d'équipe administrative, de gestion des carrières du personnel PAT de l'institut, de recrutement, etc. est perçue comme un manque de respect de leur travail et même comme des barrières mises à l'exercice de leur métier. En effet, les CAI se plaignent de ne pas recevoir les informations nécessaires de la part de l'administration centrale et de ne pas avoir accès aux outils de gestion nécessaires à leurs missions.

La note devrait à tout le moins prévoir la possibilité pour les présidents d'instituts qui le souhaitent de déléguer aux CAI la responsabilité hiérarchique du personnel PAT de l'institut.

### **Sur la ligne hiérarchique du PAT des facultés**

Pour le personnel administratif et technique des facultés, il est étrange de constater que c'est le DAF qui est le N + 1 et le Doyen qui est le N +2 alors qu'il n'est pas, lui-même dans la ligne hiérarchique du DAF, le vice-recteur de secteur assurant ce rôle. Comment le doyen peut-il assurer des responsabilités de N+2 si le N+1 n'est pas sous sa responsabilité ? Dans le règlement ordinaire, pourtant, le vice-recteur de secteur n'assume aucune responsabilité en matière de personnel ni de cadre (c'est le bureau de secteur qui a cette compétence) contrairement au doyen qui a clairement des compétences en matière de personnel (article 28 : « Le doyen (...) soutient une dynamique de développement professionnel des personnes relevant de la faculté ; donne son avis sur toute procédure concernant ces personnes, (...) »). Replacer le doyen dans la ligne hiérarchique des DAF n'aurait-il pas dès lors tout son sens ? L'autre option serait que le personnel AT de la faculté ait le vice-recteur de secteur comme N+2.

## Sur la ligne hiérarchique du PAT des plateformes

Nous ne comprenons pas pourquoi les responsables des plateformes du secteur des sciences de la santé (animaleries et atelier de mécanique) ne sont pas les N + 1 du personnel administratif et technique de ces plateformes, mais bien la direction administrative du secteur.

## Sur la responsabilité hiérarchique du vice-recteur de secteur

**Le VRS figure désormais dans la ligne hiérarchique de manière clairement identifiée.**

Cela permet un arbitrage entre enseignement et recherche, entre doyens et présidents d'instituts. La délégation approuve a priori cette option pour autant que cela n'induisse pas une politique du personnel différente selon les secteurs.

## Sur la double ligne hiérarchique

**La double ligne hiérarchique (enseignement et recherche) est maintenue uniquement pour le personnel académique, avec toutefois l'arbitrage possible du vice-recteur de secteur. La délégation a toujours montré sa préférence pour une ligne unique et salue donc cette avancée importante.**

## Sur la ligne hiérarchique du personnel sur ressources extérieures

Dans les instituts, on ne retrouve pas la responsabilité du promoteur qui engage du personnel scientifique et PAT sur ressources extérieures pour un projet donné. Jusqu'où va sa responsabilité, notamment en matière de recrutement, de progression de carrière, de rupture de contrat ? Quelle est la responsabilité du président d'institut à cet égard ?

## Sur la ligne hiérarchique du personnel scientifique du cadre

Pour le PST au cadre, si le doyen est le N + 1, il faut définir le rôle du président d'institut à l'égard de ce personnel et notamment dans le cadre de la procédure de renouvellement des mandats d'assistants.

## Sur la question des délégations possibles et l'organigramme

Comme détaillé au début de cet avis, il faut définir de manière plus complète les responsabilités qui peuvent être déléguées et formaliser ces délégations jusqu'aux niveaux 3 et 4 de la structure.

Il est difficile actuellement de faire le lien entre l'organigramme de l'UCL et le tableau repris en annexe de la note. Or, dans les faits, il y a des responsables dans les niveaux 3 et 4 de l'organigramme. On ne peut pas faire l'impasse sur le lien entre la ligne hiérarchique et la structure.

Par souci d'équité entre les membres du personnel, il faudrait que la ligne hiérarchique descende pour tous au même niveau que pour l'administration centrale, c'est-à-dire là où il y a une unité de travail stable, soit, pour les facultés et les instituts, jusqu'au niveau 3 et parfois 4 de la structure.

## Sur la question des vice-doyens, du VRHainaut, du responsable administratif et financier des sites montois, ...

Pour les personnes qui travaillent sur les sites de Saint-Gilles, Tournai et Mons, il faut identifier des interlocuteurs locaux car les responsabilités quotidiennes ne peuvent s'exercer à distance. C'est le cas, tant pour le personnel académique et scientifique que pour le personnel administratif et technique.

Les vice-doyens de site pour Saint-Gilles et pour Tournai, le vice-recteur en Hainaut ou les vice-doyens pour Mons, le responsable administratif et financier du site de Mons, les responsables d'administration locaux, doivent pouvoir chacun jouer pleinement leur rôle et figurer clairement dans la ligne hiérarchique.

## Sur le tableau reprenant les responsables hiérarchiques

Pourquoi le recteur apparaît-il dans la ligne hiérarchique du PAT sectoriel mais pas dans celle du PAT des services généraux et des services en staff excepté pour les directeurs d'administration (dans le cadre d'une concertation avec l'administrateur général)? Si les directeurs figurent dans cette ligne, le personnel qu'ils dirigent ne devrait-il pas, en conséquence, y figurer aussi ?

De son côté, le VRPP apparaît dans la ligne hiérarchique de l'ensemble du personnel des secteurs mais aucunement dans celle du personnel PAT des services généraux et des services en staff.

Ceci crée une division entre personnel administratif facultaire et le personnel administratif central. La politique du personnel sera-t-elle différente pour ces deux groupes du personnel ?

Les motifs de cette option ne sont pas développés dans la note et restent obscurs.

## Conclusion

La délégation CNE du personnel de l'UCL au conseil d'entreprise souligne l'avancée que représente cette note, mais souhaite que les dernières difficultés identifiées puissent être levées avant son adoption et sa traduction dans les règlements.

Le chantier n'étant pas terminé, la délégation remet donc à ce stade un **avis positif**, tout en demandant des améliorations et finitions signalées ci-avant, qui devront faire l'objet d'une formalisation.