

Avis de la délégation CNE du personnel sur la réunification SPER-RHUM au sein de l'ARH
Conseil d'entreprise du 19 novembre 2018

La fusion entre les deux services est globalement acceptée et l'audit a démontré que cela répond à une demande forte de la communauté universitaire. Il s'agit d'une évolution positive, soutenue par la délégation CNE.

1. Observations générales

1.1. Dénomination de la nouvelle administration

L'article 20 du règlement organique de l'UCL prévoit que le/la VRPP veille à la cohérence de la « politique de gestion des ressources humaines », avec l'appui de la « direction des ressources humaines ». Mais cela n'induit pas nécessairement que la nouvelle administration doit se dénommer « Administration des ressources humaines » (ARH).

La délégation CNE n'adhère pas à la dénomination « ressources humaines ». Il s'agit d'une terminologie réductrice qui qualifie le personnel de ressources en gommant son rôle d'acteur.

La délégation CNE propose dès lors de dénommer la nouvelle administration : « Administration du personnel » ou une dénomination similaire.

Comme déjà demandé dans nos avis antérieurs sur les règlements organique et ordinaire, nous souhaitons que l'article 20 du règlement organique soit modifié en conséquence.

1.2. Remarques sur la méthodologie de l'élaboration du projet

Le travail du « Quintette », mandaté par les autorités entre mars et juillet 2018, a été intensif dans un délai très serré.

Cette précipitation pourrait s'expliquer par le calendrier d'élection du recteur, ce qui serait regrettable. Les membres du personnel regrettent cette précipitation. Elle a nui au service et à la qualité du projet. Le délai trop court a mis à mal les équipes, qui en ont souffert.

La définition de l'organigramme et des missions des différents services doit se baser sur une vision à court, moyen et long terme de la politique du personnel à l'UCLouvain. Cette politique du personnel n'est malheureusement pas définie dans le projet soumis à l'avis du conseil d'entreprise. Il est donc difficile de juger de l'adéquation entre la structure proposée et les missions à effectuer.

Figurer la structure avant la prise de fonction du nouveau directeur est inopportun, comme déjà mentionné par la CNE dans un conseil d'entreprise précédent (point 447.6 du 28 mai 2018).

Le contexte de travail actuel est tendu, entre autres en raison de la démission des deux directeurs laissant les deux administrations SPER-RHUM dans une période d'incertitude. Outre la surcharge de travail due à plusieurs absences, l'opacité du processus a provoqué du stress au sein du personnel. Certains estiment ne pas avoir été suffisamment concertés par le « Quintette ».

Les tâches des membres du personnel qui changent ne sont pas encore bien définies au sein des nouveaux services, ce qui provoque actuellement de l'inquiétude. L'inventaire des nouvelles tâches à répartir entre les membres du personnel au sein de chaque service sera l'une des missions de la nouvelle direction.

1.3. Calendrier, opérationnalisation et évaluation

La note remise au conseil d'entreprise ne donne pas d'information au sujet du calendrier et des modalités de mise en œuvre de la nouvelle administration unifiée.

Ainsi, au niveau de l'**opérationnalisation**, le personnel concerné exprime son inquiétude quant à la répartition des tâches au sein des services.

Il manque une **note d'orientation** sur les modalités pratiques permettant la fluidité et la transversalité des processus concernant les trois catégories du personnel. La coordination entre les missions de la nouvelle administration ne doit pas être de la seule responsabilité des « cadres intermédiaires », mais doit être portée par l'ensemble des membres du personnel, sur base d'une communication transparente.

La nouvelle direction de l'administration pourrait s'en charger et présenter son projet à un prochain conseil d'entreprise.

Le personnel apprécie d'ailleurs le fait que le nouveau directeur se propose de rencontrer chacun individuellement.

La délégation CNE demande la définition d'un **calendrier raisonnable**, tenant compte à la fois des aspects pratiques (répartition du personnel dans les bureaux,...) et organisationnels (temps pour la formation aux nouvelles tâches, définition claire des périmètres des nouvelles tâches de chacun...).

Enfin, la délégation CNE demande une **première évaluation du processus**, à recevoir **dans les six mois**, et de manière régulière par la suite.

1.4. Organisation physique des bureaux à l'occasion de la rénovation des Halles

La **répartition des services SPER et RHUM sur deux étages** a posé des difficultés de coordination, et continuera à poser problème dans le cadre de la nouvelle administration si rien n'est modifié. La nouvelle répartition des tâches et la réorganisation des services impliqueront fort probablement des changements d'attribution des bureaux et une réaffectation de l'espace.

Le projet de rénovation des Halles doit tenir compte des besoins en matière de collaboration et de communication entre les membres du personnel.

L'idéal serait :

- d'installer la nouvelle administration sur un seul plateau ;
- de mettre à disposition une cafétéria commune afin de faciliter les contacts informels ;
- de privilégier les bureaux occupés par 2 personnes maximum ; les bureaux en paysager ne conviennent pas aux métiers concernés ;
- de prévoir des locaux pour recevoir individuellement des personnes.

Le personnel souhaite vivement être consulté pour l'établissement des plans définitifs de rénovation des Halles.

2. Remarques concernant le nouvel organigramme

Plus que les rapprochements physiques des personnes, ce sont surtout les processus qui doivent être améliorés et fluidifiés.

La modification des structures doit s'accompagner d'une réflexion sur les modalités de travail en commun et sur les projets.

Il reste néanmoins **plusieurs questions ouvertes** concernant l'organigramme lui-même :

2.1. Le comité de direction

Une autre dénomination que CODIR doit être trouvée, car ce terme est déjà utilisé et ne correspond pas aux missions de cet organe. Ne s'agirait-il pas plutôt d'un comité de coordination ?

Les coordinateurs d'équipe deviennent des cadres intermédiaires et s'inscrivent dans la ligne hiérarchique (N+1). La note ne justifie pas cette option. Le gain espéré doit être l'efficacité et une meilleure coordination.

Les nouvelles chefs de service devront assurer de nouvelles tâches de coordination, qui viennent s'ajouter en plus, à cadre constant, aux autres tâches. Les membres du personnel s'inquiètent de qui reprendrait ces anciennes tâches.

La note n'explique pas le rôle des relais RH. Pourquoi seuls les membres du comité de direction devraient-ils être les relais RH vers les secteurs et le Hainaut ?

2.2. Les risques de cloisonnement

Il existe un risque de cloisonnement entre les cinq services, qui, dans l'organigramme proposé, travailleraient en « silos ». La coordination et la communication transversale doivent être développées. La **logique de silo** est contradictoire avec l'objectif de fluidité des processus et de transversalité. Le personnel souhaite éviter ce cloisonnement, pour permettre une entraide entre services quand c'est nécessaire et également pour travailler à des projets transversaux.

Ce sera la tâche des nouvelles chefs de service de décroiser les équipes et de faire émerger des projets communs transversaux.

2.3. La place de la formation dans l'organigramme

Selon le comité politique de la formation, **l'offre de formation doit favoriser à la fois le développement des carrières et des compétences et assurer le bien-être et le développement personnel.**

Pour rappel, l'équipe FORM est actuellement, au sein de RHUM, une entité en staff de la direction.

Rappelons également que l'audit a souligné la **grande qualité des formations proposées par FORM**. Elles sont fortement appréciées par les membres du personnel et constituent une source importante de motivation. La mission « formation du personnel » couvre toutes les catégories de personnel.

Dans le nouvel organigramme, **la formation n'est pas reconnue comme une mission à part entière**. Sa dissolution apparente au sein du nouveau service « gestion des carrières » pose question, car la nature des missions de formation ne peut se confondre uniquement avec la progression de carrière. Afin de reconnaître l'importance de cette mission aux yeux de l'institution, elle doit figurer dans l'organigramme comme une mission en tant que telle et non se fondre au sein d'un service. Il faut donc **créer un sixième service, non transversal, avec à sa tête un chef de**

service ; cette solution favoriserait une meilleure visibilité, autonomie et reconnaissance de la formation du personnel.

A défaut, un rapprochement avec une autre équipe pourrait être envisagé, à condition de garantir une cohérence de l'équipe autour d'objectifs communs. A ce titre, **un rapprochement de FORM avec l'équipe « accompagnement-bien-être »** aurait plus de sens.

Les liens entre les processus de formation et ceux de gestion des carrières se limitent actuellement au soutien à la procédure d'avancement par brevets. Dans le cadre du projet « cadastre des métiers », il ne s'agit pas de formations qualifiantes susceptibles de conditionner une éventuelle progression dans la carrière.

La nouvelle organisation proposée laisse à penser que la formation deviendrait un moyen ou une condition pour prétendre légitimement à une évolution dans la carrière. Or, dans l'immense majorité des cas, la formation est contributive d'un renforcement de compétences qui est source de motivation (et non pas une motivation pour obtenir une promotion) et d'un meilleur bien-être au travail.

Par ailleurs, plusieurs actions de formation en matière de prévention de stress, de gestion d'équipe, de gestion du temps, de communication sont déjà proposées au personnel. De la même manière, l'accompagnement aux changements organisationnels, culturels ou technologiques passe par des actions de formation. L'équipe FORM pourrait soutenir utilement la mission d'accompagnement au changement assignée au service « accompagnement et bien-être ».

Eventuellement, **il reste l'option de maintenir l'équipe FORM en staff de la direction.**

2.4. Le processus de gestion du personnel académique

La note prévoit que la nouvelle administration sera en charge de la gestion de toutes les catégories du personnel. Or, ce n'est pas le cas pour le personnel académique, car **une partie des dossiers académiques reste gérée par des personnes attachées au rectorat.**

Pour assurer les missions annoncées et leur coordination, ces personnes devraient rejoindre la nouvelle administration.

2.5. L'accueil et le secrétariat

A la demande de la communauté universitaire, et comme l'indique l'audit, la nouvelle administration sera dotée **d'un point d'entrée unique** pour les membres du personnel ne sachant pas à qui s'adresser. Ce secrétariat sera chargé de dispatcher les demandes reçues auprès des différents services.

Cette tâche de point d'entrée unique est confiée à l'équipe « accueil et secrétariat », dont le cadre est manifestement insuffisant pour assurer une permanence et les nouvelles missions. **L'équipe est trop maigre par rapport aux tâches à réaliser.**

Le point d'entrée unique risque dès lors de souffrir d'un engorgement, d'autant que les publics et les demandes sont très diversifiés, entre autres en raison de la multiplicité des statuts du personnel.

L'amélioration du portail apparaît également urgente et indispensable, de manière à rendre plus visibles les rôles et missions de chacun et permettre aux membres du personnel de contacter directement la bonne personne.

2.6. Le cadre de la nouvelle administration

Le cadre de la nouvelle administration est, à nos yeux, insuffisant.

Plusieurs équipes sont manifestement sous-staffées :

- accueil et secrétariat
- conseil juridique et concertation sociale
- recrutement et sélection

Un **renfort PAT** doit être programmé lors des pics d'activité, assez facilement identifiables dans les services.

Faute de personnel suffisant, **les backups** risquent de ne plus être faits dans certains services.

Pour assurer la mission de coordination d'équipe et mettre en oeuvre une véritable politique du personnel, il faut **dégager du temps pour les chefs de service**, ce qui implique une augmentation du cadre.

Comme déjà signalé par délégation CNE au conseil d'entreprise, l'augmentation du nombre de membres du personnel de l'université (à la suite des fusions et intégrations) et la complexité des différents statuts des (nouveaux) membres du personnel n'ont pas été suivies d'une augmentation du cadre des services SPER/RHUM. Cela qui entraîne **une surcharge de travail** à laquelle le nouvel organigramme ne répond pas. Le remplacement des absents se fait par ailleurs beaucoup trop tardivement ; il est indispensable d'accélérer les remplacements en cas d'absence, étant donné que le travail se réalise déjà à flux tendu.

Même si la plupart des membres du personnel sont attachés à un seul service, plusieurs restent à cheval sur deux services. Une attention particulière doit être assurée en termes de coordination, de gestion du temps, de promotion, et de gestion de carrière.

En outre, un poste au cadre du service RHUM est pour l'instant détaché au rectorat.

2.7. La répartition des missions par rapport à d'autres instances

La délégation CNE estime que plusieurs missions décrites devront se réaliser en évitant des conflits avec d'autres instances :

- la **mission Euraxess** figure dans deux services (qualité et reporting, carrière et compétence) et doit être compatible avec les orientations prises au sein du comité stratégique Euraxess
- le **support à la politique « genre »** prévue au sein du service « accompagnement et bien-être » doit s'effectuer en étroite collaboration avec le groupe de travail « égalité » du conseil d'entreprise
- le **support à la politique « mobilité - déplacements »** du service « accompagnement et bien-être » doit s'effectuer sous la forme d'un soutien au groupe de travail « parkings-mobilité » du conseil d'entreprise
- les **mutations** seront-elles gérées par le service « accompagnement » ou « recrutement » ?
- Les missions du nouveau service « accompagnement et bien-être » ne doivent pas empiéter sur les **missions du CPPT et du SIPP** (service interne de protection et bien-être au travail).

2.8. L'ouverture d'un poste d'assistant social

La délégation CNE souligne le fait que dans les autres universités, des assistants sociaux travaillent au service du personnel (2 à l'ULB, 1 à l'Unamur, 2 à l'Ulg). Il n'y en a plus à l'UCL.

En effet, à la fin de l'été 2016, le poste d'assistant social au service des membres du personnel de l'UCL n'a pas été renouvelé après le changement de fonction de la personne qui occupait ce poste. La communauté universitaire n'a pas été informée de ce changement. Sur le portail, on ne parvient pas à identifier à qui s'adresser en cas de difficultés d'ordre social entravant la vie professionnelle.

Dernièrement, dans une certaine confusion, quelques membres du personnel se sont adressés au service d'aide aux étudiants afin de trouver du soutien dans leurs difficultés personnelles.

L'assistant social devrait assurer différentes missions : suivi des personnes handicapées engagées à l'UCL et des conventions avec l'AVIQ, attribution de prêts sociaux en cas de difficultés financières, aide aux nouveaux boursiers accueillis dans l'institution, coordination de la commission médicale, accompagnement socioadministratif des membres du personnel éprouvant des difficultés durant leur carrière à l'UCL...

Un assistant social est soumis à une déontologie professionnelle particulière, au respect du secret professionnel et à la confidentialité des entretiens. Il pratique une écoute active permettant d'évaluer les besoins des bénéficiaires et de les aider à trouver les ressources nécessaires afin de résoudre leurs difficultés sociales. Il a une connaissance précise de la législation sociale et des démarches administratives à réaliser en cas de changement de situation familiale, de difficultés rencontrées. En cas de besoin, il peut aider le bénéficiaire à réaliser ces démarches et jouer un rôle de médiateur avec les institutions concernées (mutuelle, allocations familiales, etc).

Dans le respect des règles déontologiques, il faut **séparer ce rôle d'accompagnement social de celui de gestionnaire de carrière et d'accompagnement des équipes.**

La délégation CNE a réitéré auprès des autorités de l'université sa demande d'ouverture d'un poste d'assistant social. Or, rien n'est indiqué à ce sujet dans l'organigramme de la nouvelle administration.

En conclusion

A l'occasion de la création de cette nouvelle administration et de la nomination d'un nouveau directeur, il apparaît indispensable **d'établir un plan stratégique sur les priorités en matière de politique du personnel de l'institution**, en concertation avec la délégation du personnel. La nouvelle structure doit être au service d'une politique du personnel. Cette politique doit être définie afin de pouvoir identifier quelle structure la servira au mieux !

Si la délégation CNE approuve le principe de la réunification des services SPER et RHUM, elle remet cependant un **avis réservé** sur le projet soumis en raison des points et demandes suivantes :

- la non-implication du nouveau directeur dans le processus ;
- le positionnement de la mission « formation » au sein de la nouvelle administration ;
- la définition des tâches des chefs d'équipe ainsi que des membres du personnel changeant de fonction
- le cadre insuffisant pour répondre aux missions ;
- la demande d'ouverture d'un poste d'assistant social pour le personnel ;
- l'absence de calendrier de mise en oeuvre et d'opérationnalisation ;
- la planification de l'organisation de l'espace et des bureaux ;
- la première évaluation de la réunification dans un délai de six mois

En outre, dans ce cadre, la **définition des rôles respectifs de la direction de l'administration, du VRPP, de l'administrateur général et du recteur** dans la politique du personnel devrait être éclaircie, en conformité avec les règlements organique et ordinaire de l'université.

Le **rôle du recteur** n'est pas clair, car il ne semble pas être impliqué dans la politique du personnel ni en matière de concertation sociale, contrairement à ses prédécesseurs.

Actuellement, la **VRPP** ne dispose d'aucun budget et d'aucune marge de manœuvre financière connue.

La **nouvelle direction** doit également disposer d'un budget et d'une délégation de pouvoir claire, afin de disposer d'un minimum de marge de manœuvre en matière de concertation sociale avec la délégation syndicale.

Le calendrier d'opérationnalisation de réunification des services SPER-RHUM en une seule administration doit également tenir compte de **l'éventuelle fusion juridique avec l'USL-B.**

Si nécessaire, la **délégation CNE complétera cet avis** préliminaire par des remarques supplémentaires lors des prochains conseils d'entreprise, et ce en fonction des réactions du personnel, du calendrier, et de l'évolution de la situation institutionnelle.