

10/07/2006

Analyse de fonctions **Récapitulatif des principaux documents**

- Octobre 1990 : Analyse de fonctions : sous la photo, un curieux scénario... (Droit de Savoir)
- 15/11/1990 - Note Macq-Moulart aux membres du PATO
- Octobre 1991 - L'analyse de fonctions du PATO, Brochure CNE-UCL
- Octobre 1991 - Deux scénarios, exposés lors des assemblées du PATO organisées par la CNE-UCL
- Décembre 2001 - Analyse de fonctions : résultats de l'enquête CNE-UCL (Droit de Savoir)
- Mai-Juin 1992 - « Chère analyse, tu exagères ! » (Droit de Savoir)
- 9 avril 1993 - Lettre de la DS/PATO à M. Moulart sur l'analyse de fonctions
- Mai-Juin 1993 - Analyse des fonctions : un autre mode d'emploi (Encart dans le Droit de Savoir)
- Septembre 1993 - Dépliant de la DS/PATO au PATO sur l'analyse de fonctions
- Novembre 1993 - Extrait du PV de la rencontre annuelle
- Février 1994 - Dépliant de la DS/PATO au PATO : « Mais où sont donc passés les résultats ? »
- Janvier 1995 - « Classifications de fonctions » Brochure CSC
- 2001- 2002- 2003 - Extraits des PV des rencontres annuelles
- 30 juin 2003 - Lettre de la DS/PATO à Mme Kumps sur la politique du personnel

- *Protocole d'accord sur la description des métiers -types en bibliothèques*
14/02/2005

- *Etude des pratiques basées sur les compétences en entreprise (LENTIC- ULG) Mars 2005*

- *Documents du Comité CRW/CSC sur la Commission communautaire des professions et des qualifications (CCPQ) (2006)*

- *La méthode ETED - De l'analyse du travail aux référentiels d'emploi/métier - Céreq Février 2006*

- *Les analyses du travail - Enjeux et formes - CEREQ - Mars 1990*

ANALYSE DES FONCTIONS

Sept oct 90

SOUS LA PHOTO, UN CURIEUX SCÉNARIO...

Lancée début 1989, l'opération "Analyse des Fonctions" consistait, dans le chef des autorités de l'UCL, à procéder à une analyse des postes du personnel PATO du cadre en vue de centraliser la gestion des ressources humaines et d'assurer un suivi plus adapté en matière d'avancements, de promotions, de mobilité, de besoins en formation. A cet effet, chaque membre du PATO du cadre a reçu un questionnaire relatif à sa fonction et à son poste de travail, était prié de le remplir et de le renvoyer à la Cellule d'Analyse des Fonctions (CAF). Or, ce qui était présenté au départ au personnel comme une **simple photographie de la réalité**, constituant la partie "PATO" du Plan stratégique, est entré actuellement dans une phase dite "opérationnelle". Bientôt, en effet, chaque membre du PATO concerné recevra, par la voie hiérarchique, communication des résultats de l'analyse appliquée à sa fonction, ainsi que de la "fourchette" barémique (qui indique en fait les possibilités de "carrière" dans ladite fonction) qui y est attachée. Il lui sera possible, s'il le juge nécessaire, d'introduire un recours contestant tout ou partie de l'analyse qui lui est remise.

Au cours de plusieurs réunions, en mai et juin 1990, la CAF a présenté les premiers résultats de ses travaux à la délégation syndicale PATO. La délégation CNE, après avoir émis un certain nombre de remarques et de critiques, a consigné celles-ci par écrit à l'intention de la direction de l'UCL, début septembre. Nous tenons à faire part au PATO de l'essentiel de ces réflexions car, telle qu'elle est engagée, l'opération "analyse des fonctions" a dévié dangereusement de son objectif initial. En effet, présentée au départ comme un simple cliché de l'état du PATO à un moment donné, l'**analyse** des fonctions est devenue, au fil du temps, une **classification** des fonctions et semble déjà utilisée, à l'heure actuelle, comme outil de gestion des ressources humaines, notamment en matière de promotions.

UNE ANALYSE PARTIELLE...

Bien que censée faire partie du Plan stratégique de l'UCL l'analyse des fonctions est partielle à plus d'un titre. D'une part, alors qu'elle est destinée à détecter les besoins et les lacunes existant en matière des fonctions assumées par le personnel, elle ne se réfère en aucune façon à une définition précise des objectifs de l'UCL et de ses différentes entités; or les besoins que cette analyse prétend détecter ne peuvent être identifiés que par rapport aux objectifs que se donne l'institution UCL et il n'y a en fait aucune clarté sur ce que l'UCL se propose comme objectifs en tant qu'institution d'enseignement et de recherche au sein de la société. D'autre part, l'analyse ne concerne **ni la totalité des fonctions du PATO du cadre, ni les postes PATO sur contrats**

ANALYSE DES FONCTIONS (suite)

extérieurs. Au surplus, pourquoi n'est-elle pas appliquée aux autres catégories de personnel (PS, personnel académique)? Partielle, l'analyse des fonctions ne permet donc ni d'avoir une idée claire des articulations et interconnexions entre les fonctions du PATO et les fonctions d'enseignement et de recherche, ni d'évaluer l'efficacité du PATO au regard de l'efficacité de l'institution, puisqu'on préfère passer ce sujet - délicat sans doute - sous un pieux silence...

... QUI POURRAIT S'AVERER PARTIALE...

Des premières conclusions de l'analyse des fonctions ressort une gestion du personnel basée sur un ensemble de valeurs (la valorisation du "battant", la concurrence, la performance, l'individualisation du salaire, le mérite¹) qui nous paraissent en contradiction avec les valeurs propres à une communauté universitaire (solidarité, complémentarité, respect des personnes, esprit d'équipe) et risquent d'induire une évaluation partielle du personnel. Par ailleurs, la proposition consistant à affecter à chaque poste une **amplitude barémique** tend à **dénaturer la notion d'avancement** (càd. la possibilité d'une carrière plane dans les grades d'avancement) définie dans le statut PATO. En effet, selon la CAF, chaque PATO devrait muter ou bien "enrichir" sa fonction pour pouvoir accéder à des grades supérieurs à ceux prévus par l'amplitude barémique, y compris au niveau des grades d'avancement. Cela nous paraît tout à fait inacceptable.

D'autre part, au vu des résultats de l'analyse des fonctions (du moins pour la partie dont nous avons eu connaissance), apparaît un glissement manifeste d'une simple description vers une évaluation des fonctions, à savoir leur classification et leur hiérarchisation². Pour ce faire, la CAF a eu recours à un ensemble de sept critères ("responsabilité de commandement, responsabilité dans les contacts, exigences intellectuelles, cadre de travail, exigences physiques, niveau de formation et expérience professionnelle et durée d'adaptation") dont elle a pondéré l'importance respective par l'attribution de points. A l'aide d'une formule mathématique, chaque fonction a été ensuite située sur l'échelle de l'ensemble des fonctions. Pondération des critères et formule sont, bien entendu, "**top secret**" (déontologie oblige!). Or, toute la littérature en matière de méthodes de classification va dans le même sens: une telle opération doit donner lieu à **négociation** entre direction

¹ Il est ainsi prévu que, d'ici un an, "... il faudra remettre en vigueur certaines règles de sanctionnement possible mais aussi et surtout par quels moyens concrets un chef pourra-t-il (sic) témoigner de sa gratitude à des collaborateurs performants donnant le meilleur d'eux-mêmes".

² Parmi les objectifs de l'analyse des fonctions figurent e.a. : " déterminer une valeur relative à chaque métier" et "créer un outil de gestion dynamique... pour permettre une évaluation des performances centrée sur la réalisation des objectifs des fonctions" (lesdits objectifs étant déterminés par la voie hiérarchique).

et organisations syndicales, aussi bien pour les critères que pour le système de cotations¹. **A l'UCL, rien de tel:** une fois la décision prise, le pouvoir veut bien "entendre l'avis" de la délégation syndicale... Une telle procédure autoritaire est biaisée, et nous refusons de l'accepter. Il aurait fallu que, dès le départ, l'ensemble du processus donne lieu à négociation.

De toute manière, même en cas de négociation, les modifications de la hiérarchie des salaires qui en auraient résulté, n'auraient pu être appliquées à l'UCL sans modification de la législation existante. Or l'analyse des fonctions décrète allègrement (voir le Tableau de Distribution des fonctions) que, dans 65% des cas les fonctions actuelles correspondent à la classification établie, que 28,8% sont au-delà et 6,2% en-deçà., le tout sans tenir compte des règles du statut PATO, notamment en matière d'avancements. Cette même classification des fonctions devient d'ailleurs également un outil efficace au niveau des promotions. Auparavant, les promotions étaient refusées (ou accordées très chichement) pour des raisons budgétaires; désormais les refus pourront s'appuyer sur l' "objectivité" de l'analyse des fonctions.

Autre lacune, et de taille: tout se passe, selon la CAF, comme si non seulement la fonction occupée par chaque membre du PATO ne pouvait pas être appelée à évoluer (e.a. suite à l'application des nouvelles technologies), mais qu'en outre la qualification des personnes n'était pas susceptible de progrès. Ajoutons qu'il est bien connu qu'une fonction, un poste de travail, ne se définit pas uniquement par son contenu abstrait: elle dépend de la nature du service où elle est exercée, de la personnalité du chef de service, de sa connexion avec les autres fonctions de ce service, etc. Tout cela semble inexistant aux yeux de la CAF et limite donc singulièrement la portée de ses analyses.

UNE NECESSAIRE VIGILANCE.

Bref, il y a plus que des réserves à formuler tant sur le fond que sur la mise en oeuvre de l'analyse des fonctions. Autant nous sommes persuadés de l'importance d'une utilisation plus efficiente des compétences et capacités des membres du PATO et de leur valorisation en conséquence, autant nous estimons que les objectifs actuels et la procédure adoptée pour l'analyse des fonctions font fausse route. Si l'UCL veut motiver le PATO, ce n'est ni en restreignant les possibilités de carrière ni en élaborant une classification, partielle et partiale, des fonctions qu'elle y parviendra. Elle serait sans doute mieux inspirée en

¹ Ainsi, par exemple J.D. REYNAUD : "Une grille de classification est nécessairement le résultat d'une négociation collective", 'La Classification: quelques réflexions', *Les systèmes de classifications professionnelles*, in Revue Travail-Emploi, n°38, décembre 1988, p.16.

prêtant par exemple attention aux projets de modernisation élaborés pour la fonction publique.

Nous tenons à ce que le personnel PATO soit informé au mieux de l'évolution de l'analyse/classification qu'on lui concocte. Nous l'appellerons donc en temps voulu à des assemblées PATO d'information et, si nécessaire, d'action. Entretemps, la délégation PATO est décidée à obtenir une négociation sur l'ensemble du processus de l'analyse des fonctions. **Il ne faudrait absolument pas que cette analyse, muée en évaluation des fonctions, aboutisse à la dévaluation du PATO.**

La délégation CNE UCL du PATO.

COMMENT ON RÉÉCRIT L'HISTOIRE...

Dans les documents reçus en juin sur l'historique de l'analyse des fonctions à l'UCL, on trouve (p. 3) la considération suivante :

"Le personnel de niveau 2 dont le cheminement de bons éléments devrait se produire par avancements d'abord, et par promotions ensuite, se retrouve quasi sur pied d'égalité avec le personnel entré à un niveau inférieur".

La délégation s'interroge sur le motif de la présence de cette considération dans l'historique de la situation à l'UCL et sur les conséquences qu'une telle réflexion a pu avoir sur le déroulement de l'opération "Analyse des Fonctions".

En effet, cet énoncé semble mettre insidieusement en cause la possibilité de progresser en carrière plane dans les grades d'avancement pour les membres du personnel engagés au 40/2 ou au 30/2. Il semble également sous-entendre qu'il serait impossible d'acquérir par des voies post-et/ou extra-scolaires un niveau de compétence équivalent ou supérieur à celui qu'atteste le diplôme.

Il n'y a rien d'anormal - au contraire - à ce que, selon la catégorie de PATO à laquelle ils appartiennent, ces membres accèdent par avancements successifs au 20/2 (personnel de gestion), au 22/4 (personnel administratif), au 23/1 (personnel technique) en fonction des règles statutaires et arrivent ainsi après 6, 12, 18 ou 24 ans selon les cas à "rattraper" des membres du personnel engagés au 20/2 ou au 22/4. Cette situation provient soit, du nombre trop faible de promotions pour les personnes qui ont atteint le dernier grade d'avancement possible et qui y sont donc bloquées ; soit, de l'absence d'harmonisation des carrières entre les diverses catégories du PATO. A maintes reprises, nous avons fait des propositions de solutions à cet égard.

Ainsi nous demandons de ramener le délai pour obtenir un avancement du 22/4 au 23/1 dans la catégorie "adjoint à la recherche" de 12 ans à 6 ans (c'est le problème bien connu des gradués A1). Ainsi nous demandons plus globalement une harmonisation des carrières de toutes les sous-catégories du PATO : administratif, technique, ouvrier (c'est notamment l'autre problème de l'accès au grade de contre-maître par avancement) ainsi que du personnel spécialisé.

Il suffit, mon ami,
que vous enrichissiez
votre fonction !





15/11/1990

UNIVERSITE CATHOLIQUE
DE LOUVAIN

Note aux :

Membres du Pato,

Objet : Analyse des fonctions.

En octobre 1988 et en mars 1989, vous avez été avertis de la mise en chantier du travail de l'analyse et de l'évaluation des fonctions. A cette occasion, les différents organes chargés de ce travail vous ont été présentés. Il vous a été demandé de décrire la nature et les caractéristiques de votre métier. Sur base de ces descriptions, qui ont été généralement établies avec vos chefs de service, l'analyse et l'évaluation des fonctions ont été entreprises. Comme cela a été dit, il s'est bien agi d'évaluer les fonctions et non les personnes.

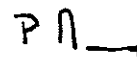
Pourquoi tout ce travail qui a mobilisé tant de personnes ? Pour pouvoir disposer d'un outil de gestion du personnel. Il est, en effet, indispensable pour gérer celui-ci d'établir une corrélation entre la fonction exercée et le grade de celui qui l'exerce. Cet outil de gestion a été élaboré durant un an et demi et représente aujourd'hui un projet à mettre en oeuvre. Ce projet nécessitera encore certains aménagements, mais dès aujourd'hui, nous vous en communiquons les éléments les plus significatifs. Vous les trouverez ci-joint. Les résultats de l'analyse des fonctions et le projet qui en découle ont déjà fait l'objet d'une communication aux différentes instances dirigeantes de l'Université et aux organisations représentatives des travailleurs.

Ce projet nécessitera des changements de mentalité. En revanche, il n'entraîne aucune modification du statut. La nouvelle politique en voie d'élaboration aura à l'avenir pour avantage

- d'offrir à chaque membre du PATO une information correcte et précise sur la place et le rôle qu'il peut jouer au sein de l'UCL,
- d'offrir une plus grande transparence au niveau des règles et des procédures de gestion,
- d'instaurer une plus grande équité dans les prises de décision,
- et enfin de développer un dialogue permanent et constructif entre le personnel PATO et ses responsables hiérarchiques.

Nous vous remercions de votre collaboration. Soyez assurés que nous voulons que l'analyse des fonctions s'inscrive dans un processus de clarification et d'amélioration des modes de gestion des ressources humaines de notre Institution.


J. Moulart,
Administrateur Général.


P. Macq,
Recteur.

L'analyse des fonctions comporte différentes étapes :

- la mise au point de la méthodologie de l'analyse et de l'évaluation des fonctions
- l'élaboration des prototypes de fonctions
- les procédures d'information, de révision et de mise à jour

La mise en place de la nouvelle politique de gestion du personnel sera poursuivie par :

- l'évaluation des performances du personnel
- et par d'autres perspectives telles que la mobilité, ...

ANALYSE DES FONCTIONS

I. METHODOLOGIE

1. Analyse et évaluation

Chaque membre du PATO a décrit lui-même sa fonction. Avant d'être transmises à la cellule d'analyse des fonctions, les descriptions furent lues, commentées, voire complétées par le responsable hiérarchique direct.

Avant de procéder à l'évaluation proprement dite, un certain nombre de groupes de travail ont été constitués :

- la CAF (Cellule d'Analyse des Fonctions), groupe de travail chargé de l'organisation pratique et de la gestion permanente de l'analyse intégrée aujourd'hui au Service du Personnel.
- les Comités d'Evaluation, au nombre de deux, assumant et continuant d'assumer le travail proprement dit d'évaluation des fonctions. Ils sont composés de :
 - 4 membres du corps académique, émanant des secteurs des Sciences Humaines, des Sciences Médicales et des Sciences Exactes,
 - 4 membres du PATO
- le Conseil de Supervision, chargé de superviser le travail de la CAF et des Comités d'Evaluation dans toutes les étapes du déroulement de l'analyse. Il est composé de :
 - 3 membres du Corps Académique
 - 3 membres de l'Administration du Personnel et du Cabinet de l'Administrateur Général
 - 2 membres PATO des facultés
 - 2 membres du PATO de l'Administration Centrale.

Les 1100 descriptions de fonctions collectées furent analysées par les Comités d'évaluation sur base d'une grille d'évaluation. Lorsque la nécessité s'en est fait sentir, la cellule d'analyse des fonctions a pu vérifier l'adéquation entre la fonction et sa description.

L'extrême diversité des métiers exercés par le PATO - UCL a conduit la cellule d'analyse des fonctions à opérer un travail de synthèse et de regroupement de ceux-ci à l'intérieur de sept grands domaines d'activités et à déterminer 40 "prototypes de fonctions" ou métiers-type. Le conseil de supervision a vérifié la cohérence du travail. Ces "prototypes de fonctions" représentent le projet d'outil de gestion du personnel.

2. Détermination de l'amplitude barémique des fonctions ou nombre de grades liés au "prototype de fonction".

Rappelons que le statut du PATO attribue à chaque fonction un grade et que la rémunération à l'intérieur d'un même grade évolue selon une échelle barémique en fonction de l'ancienneté par voie d'augmentations annuelles ou biennales. Cela signifie qu'en dehors de l'indexation, les traitements bruts dans un même grade augmentent pour la plupart de 50 à 60% en 30 ans.

Les résultats de l'évaluation des fonctions respectent la hiérarchie des grades prévue par le statut. Ils donnent une perspective de carrière. La mise en relation des résultats de l'évaluation avec les grades et barèmes a permis de fixer pour chaque "prototype de fonction" une amplitude barémique c.à.d. le nombre de grades attachés au "prototype de fonction". Ces grades déterminent la progression barémique pour ce "prototype de fonction" moyennant le respect des exigences statutaires (ancienneté, réussite d'examen,...)¹. C'est cette fourchette de grades, résultat de l'analyse de votre fonction, qui vous sera communiquée par votre responsable hiérarchique dans les prochains mois. A cette occasion, ce dernier examinera avec vous les incidences de cette analyse au niveau de votre carrière à l'UCL.

II. PRESENTATION DES RESULTATS

Généralement, pour chaque "prototype de fonction", il y a deux grades (B et C) qui représentent la fourchette de grades :



Le titulaire d'une fonction peut se situer aujourd'hui à un des deux grades B ou C du "prototype de fonction". S'il dispose du grade B, il pourra accéder au grade C dans la mesure où les conditions nécessaires définies dans le statut sont remplies.

S'il est situé au grade C du "prototype de fonction", un membre PATO n'est pas nécessairement bloqué.

- Il pourra en effet muter de sa fonction liée à un "prototype de fonction" B..C vers une fonction liée à un "prototype de fonction" présentant une fourchette de grades plus élevés C..D.

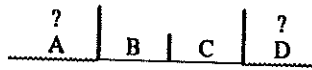


- Autre possibilité : le "prototype de fonction" B..C évolue de manière substantielle et pourra être reconnu par le Comité d'évaluation comme un "prototype de fonction" C..D.

¹ Le statut prévoit deux types de grades :

- le grade de promotion : la promotion suppose l'existence d'un poste libre au cadre ou la modification d'un poste existant au cadre par le Conseil d'Administration. L'ancienneté elle-même ne donne aucun droit à une promotion.
- le grade d'avancement : un avancement à un grade supérieur est possible en général si la personne réussit l'examen d'avancement du grade supérieur ; il ne faut pas un poste ouvert au cadre pour bénéficier de l'avancement. Ces notions ne sont pas modifiées.

Qu'en est-il du membre du personnel qui dispose d'un grade qui n'est pas situé dans ceux du "prototypage de fonction" qu'il occupe ?



- Soit il est situé en A. Si les conditions statutaires sont remplies, priorité sera normalement accordée pour qu'il bénéficie du grade correspondant à B.
- Pour celui qui est situé en D, il conviendra de veiller à une mutation vers une fonction en rapport avec son grade, ou d'envisager une évolution substantielle de sa fonction avec l'aide éventuelle d'une formation adéquate. En attendant, il conserve son grade, même si les grades du "prototypage de fonction" sont inférieurs au sien.

III. PROCEDURES D'INFORMATION, DE REVISION ET DE MISE A JOUR

1. Procédure d'information et de révision

Les résultats de l'évaluation seront communiqués de manière détaillée aux divers responsables hiérarchiques : doyens, présidents de départements, directeurs d'administration, responsables d'unités et chefs de service. Ceux-ci, à leur tour, vous transmettront l'évaluation de la fonction que vous exercez aujourd'hui.

Les commentaires ou critiques tant de vous-même que des chefs d'unités ou de service seront remis aux responsables de départements ou aux directeurs d'administration et, s'ils s'avèrent de nature à justifier un réexamen des fonctions, ces dernières seront réévaluées.

Si vous le souhaitez, vous pouvez également transmettre vos commentaires aux délégations syndicales, qui les confieront au Service du Personnel.

2. Procédure de mise à jour

Les fonctions pouvant évoluer, un certain nombre d'entre elles seront appelées à se transformer au cours des prochaines années. Par exemple, de nouvelles tâches seront attribuées au titulaire, augmentant ses responsabilités, soit en raison de modifications de la structure dans un service, soit en raison d'une répartition différente des missions.

Lorsqu'une modification substantielle d'une fonction sera objectivement reconnue par une faculté ou une administration, cette fonction fera l'objet d'une nouvelle analyse et d'une réévaluation. De même, à l'occasion d'un recrutement à un poste déclaré vacant, une vérification du contenu de la fonction sera assurée.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

I. EVALUATION DES PERFORMANCES

L'analyse des fonctions sera suivie en 1991-1992 par la mise en place d'une évaluation régulière de vos performances. Il s'agira alors d'évaluer la manière dont vous exercez votre fonction et d'apprécier vos compétences professionnelles.

Cette évaluation sera l'occasion d'un dialogue avec vos responsables hiérarchiques (responsables d'unités et présidents de départements ; chefs de service et directeurs d'administration). Elle vous permettra de clarifier ce que vous attendez l'un de l'autre et d'évoquer vos perspectives de développement de carrière.

Des programmes de formation adaptés seront davantage encore mis à votre disposition, en vue de compléter ou de parfaire vos compétences dans l'exercice de votre fonction ou de vous préparer à l'exercice d'une fonction supérieure dans l'hypothèse d'une mutation (à l'intérieur ou à l'extérieur de votre unité).

II. PERSPECTIVES DE GESTION

Une meilleure gestion des ressources humaines pourra être mise en place lorsque seront achevées l'analyse des fonctions et l'évaluation des performances. Elle se situe donc dans une perspective plus large et plus dynamique que ce que la filière de grades détermine aujourd'hui.

Cette évolution va régénérer le processus de mobilité. Elle aura pour mérite d'ouvrir au PATO des nouvelles voies d'accès à un développement de carrière. Elle se réalisera en conformité avec le statut PATO actuel.

A l'initiative du Conseil d'Administration, des groupes de travail seront prochainement constitués pour préciser, parallèlement aux travaux en cours, certains points de gestion importants, parmi lesquels :

- les règles et procédures en matière de mobilité, d'organisation des examens d'avancement, de promotion et des concours d'accession
- les plans et programmes de formation du personnel
- l'exploration de modalités de sanctionnement du personnel et de reconnaissance positive (formules de gratification)

Louvain-la-Neuve, le 15 novembre 1990.



L'ANALYSE DE FONCTIONS DU PATO DE L'UCL

Explication
et
résumé des interventions de la délégation syndicale CNE -UCL

Octobre 1991

"L'acte de classer des postes est de nature sociale tout comme l'usage fait de ces classifications." M. Rébérioux.

"Il n'a pas de méthode indépendante de l'objet poursuivi, qu'il s'agisse de l'analyse du travail ou de toute autre question." G. de Terssac

"Il n'existe de classement théorique idéal, le meilleur classement est celui qui engendre la plus forte adhésion". (Deguy)

1. L'ANALYSE DE FONCTIONS - LA CLASSIFICATION DES EMPLOIS EN GENERAL : DEFINITIONS , OBJECTIFS ET METHODES

1. 1. DEFINITIONS

ANALYSE DU TRAVAIL

Recherche et examen des éléments constitutifs d'un travail dans le but d'étudier chacun des facteurs qui le compose et d'en tirer des déductions rigoureuses pour l'identification des fonctions principales. (Deguy)

Une analyse du travail précise distingue notamment :

- la tâche prescrite
- la tâche attendue
- la tâche réelle (CEREQ)

CLASSIFICATION DES EMPLOIS

Détermination (généralement faite par un comité d'entreprise) de la "valeur" d'un emploi, à partir de données telles que : habileté, expérience ou formation requises, conditions de travail (risques), niveau de responsabilité... Le résultat est la position du poste sur une échelle de salaires, compte non-tenu de l'âge ou de l'origine éventuelle de celui qui occupera le poste. (Mucchielli)

Autre définition :

"La classification des emplois est utilisée en vue d'obtenir une rémunération équitable des tâches, surtout, mais pas uniquement, au niveau de l'entreprise ou de l'établissement. C'est un moyen d'établir une structure des salaires qui satisfasse aussi bien le personnel que la direction et qui soit aussi équitable que possible ; en d'autres termes, il s'agit non seulement d'assurer une rémunération égale pour des fonctions exigeant de leurs titulaires des sacrifices sensiblement équivalents, mais encore de récompenser convenablement les efforts particuliers que réclament certains travaux. Une fois les postes classifiés et la grille des salaires établie, nous pourrons considérer que la politique salariale est rationnelle, logique, équitable." (Bureau International du Travail, La qualification du Travail / 1960 - M. Deguy, Définition de fonction - Evaluation des emplois , Ed. Org. 1986)

DESCRIPTION DE POSTE / DESCRIPTION DE FONCTION

Énumération écrite des tâches, responsabilités, directives, délégations que comporte le poste de travail (Deguy)

ou

La description de fonction s'attache à découvrir les différentes données psychologiques qu'il est nécessaire de connaître pour affecter, former et rémunérer le personnel ; pour améliorer aussi la fonction ou ses conditions d'exercice.

La description des fonctions s'efforce de montrer la fonction telle qu'elle est, après qu'elle ait supporté l'épreuve de la vie quotidienne et parfois acquis aussi les distorsions qui en résultent.(Jardillier/Lupé)

LA DEFINITION DES FONCTIONS

La définition des fonctions exprime ce que la fonction devra devenir, cette image, assortie d'objectifs et de pouvoirs pouvant s'écarter plus ou moins de la réalité présente (Jardillier/Lupé)

EVALUATION DES FONCTIONS

Technique qui permet de déterminer systématiquement la position relative d'un poste de travail par rapport aux autres, sur la base de l'importance des tâches afférentes à ce poste (Deguy)

EMPLOI

Fonction juridiquement et budgétairement isolée des autres pour être confiée à une personne

FONCTION

Une série de tâches apparentées (DEGUY)

GRADE

Titre qui situe l'agent à un rang et qui l'habilite à occuper un des emplois qui correspondent à ce grade. (Statut des agents de l'Etat)

NIVEAU

Le niveau d'un grade détermine la place que celui-ci occupe dans la hiérarchie en fonction des aptitudes et de la formation des agents. (Statut des agents de l'Etat)

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL

Représentation graphique des ressources humaines d'une organisation exprimant leurs qualifications et leur coût ventilé selon les diverses finalités (Cadic Gombert)

POSTE DE TRAVAIL

La tâche, le groupe de tâches ou les fonctions dont est chargé une personne dans le cadre de sa vie professionnelle en tant que membre d'un organisme (Mucchielli)

RADIOSCOPIE

Opération de diagnostic des moyens en personnel évalués en termes de qualifications et de répartition des coûts, menés au sein des organisations de la Fonction Publique administrative nationale.

La radiocopie vérifie si les effectifs correspondent au travail à faire ; elle analyse les missions et les besoins en personnel ; elle vérifie si, à côté des tâches permanentes, des missions temporaires se justifient. La radioscopie est donc axée sur le service. (Cadic Gombert)

RANG

Le rang détermine l'importance relative d'un grade dans son niveau (Statut des agents de l'Etat)

1.2. OBJECTIFS

OBJECTIF D'UNE DESCRIPTION DE FONCTIONS :

Répondre aux questions suivantes :

- que fait-on ?
- qui le fait ?
- comment le fait-on ?
- pourquoi fait-on cela ?
- pourquoi le fait-on là ?
- pourquoi le fait-on à tel moment ?
- pourquoi le fait-on ainsi ?

OBJECTIFS D'UNE ANALYSE DU TRAVAIL : exemples d'objectifs

- pour éviter le gaspillage d'énergie, la fatigue, la tension, les accidents ;
- pour mesurer la charge de travail : faut-il dédoubler ou réduire certains postes ?
- pour clarifier la mission générale et les rôles de chacun ;
- pour faciliter le travail ;
- pour créer et développer un climat de satisfaction professionnelle ;
- pour aménager les lieux et les outils ;
- pour organiser rationnellement le travail ;
- pour former ;
- pour sélectionner, promouvoir le personnel ;
- pour classer les emplois.

1.3 LA CLASSIFICATION DES EMPLOIS

1.3.1 LES STADES DE LA CLASSIFICATION (voir tableau A ci-après)

- Listes des emplois à évaluer
- Descriptions des fonctions
- Choix des critères d'évaluation (voir tableau B)
- Graduation et pondération
- Evaluation des emplois
- Synthèse des évaluations
- Répartition en classes ou coefficients
- Relation classes-salaires

1.3.2. LES MODES DE PARTICIPATION

- Voir le schéma C ci-après.

- "L'analyse des fonctions doit être dans l'entreprise une occasion de participation et de concertation. A ce titre, la méthode à retenir doit être suffisamment simple et concrète pour que sa diffusion devienne possible jusqu'au niveau de l'exécution. Une méthode comprise et pour cette raison acceptée de tous, constitue un lien supplémentaire entre les membres de l'entreprise. A l'inverse, une méthode relativement compliquée, ésotérique, devient l'apanage et aussi la forteresse d'un petit nombre de spécialistes qui en tirent leur puissance au détriment des autres. L'analyse du travail ne doit pas répéter les erreurs de services qui deviennent un Etat dans l'Etat." (Jardillier /Lupé)

- "Il est impératif qu'une négociation s'engage sur le choix des variables et des critères. Sur la matrice que nous proposons, la discussion s'engagera dans l'entreprise sur deux points. D'une part, sur l'adaptation de cette matrice à l'entreprise ; d'autre part, sur la cotation des variables puisqu'il s'agit de décomposer le poste en ses constituants et d'affecter une valeur à chacun d'eux. D'où la nécessité d'ouvrir le dialogue avec les représentants du personnel. Lorsque tous les postes ont été évalués pour tous les facteurs, c'est la sommation de tous les points d'un poste qui détermine sa valeur relative dans la hiérarchie finale. on mesure l'importance que revêt le consensus social, car il n'existe pas de classement théorique idéal, le meilleur classement est celui qui engendre la plus forte adhésion" (Deguy)

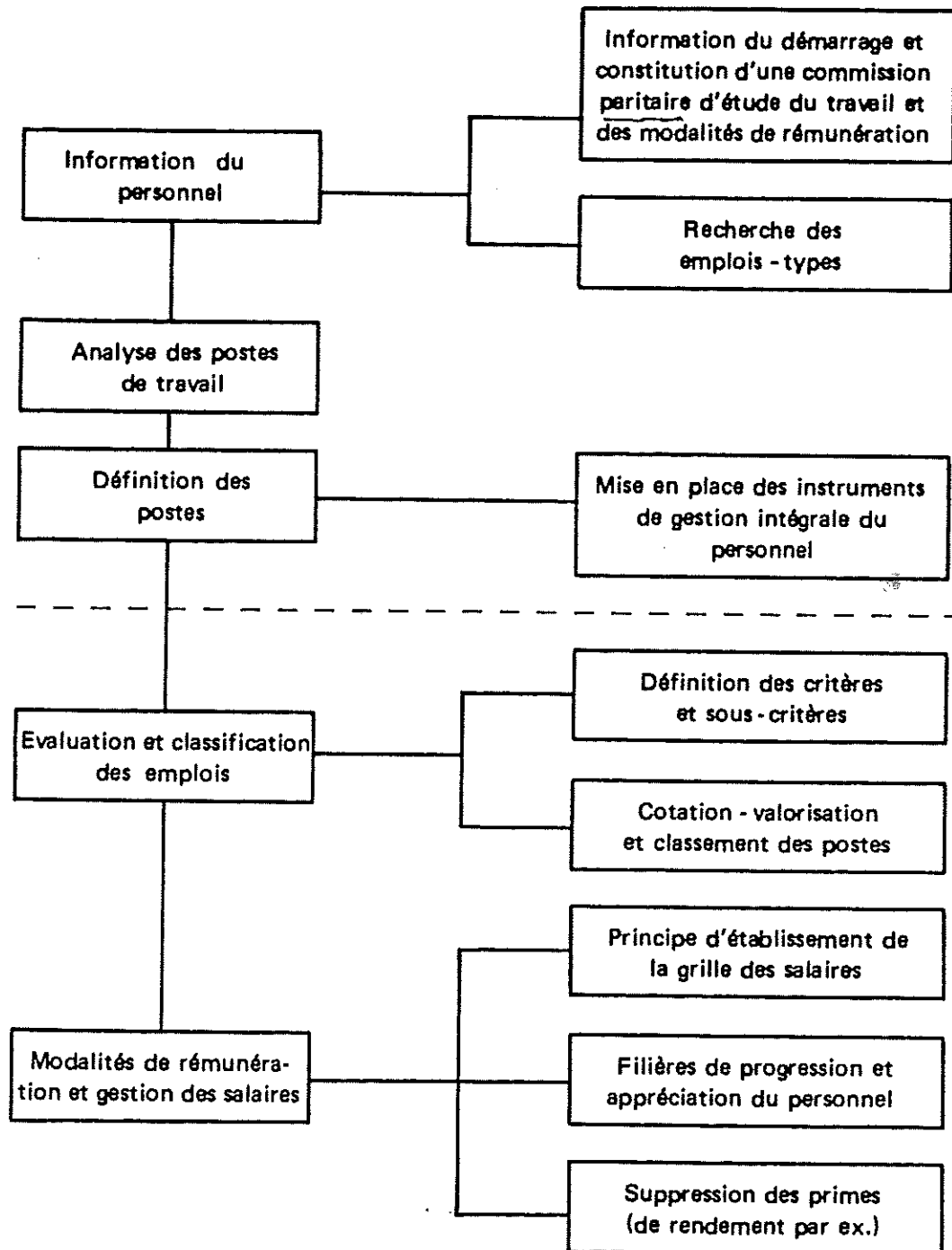
- "Une grille de classification est nécessairement le résultat d'une négociation collective" J.D. Reynaud

- ***L'introduction de l'analyse du travail : un accord préalable***

L'initialisation d'une analyse du travail ne peut être imposée pas plus qu'elle ne s'impose d'elle-même aux parties intéressées. Tout au contraire l'analyse du travail dérange puisque d'emblée elle nécessite que les acteurs en présence se mettent d'accord pour parler ensemble du travail. En effet, il est peu probable qu'une étude du travail puisse produire des connaissances pertinentes sur le fonctionnement réel des situations de travail si les intéressés expriment un désaccord sur le principe même de l'étude : la nécessité d'une coopération entre tous les acteurs intéressés est une construction sociale aboutissant à un accord sur le principe d'une étude. Bien entendu un tel accord n'est pas trivial et son élaboration dépend de l'objectif poursuivi parmi lesquels on peut citer : classer les postes de travail, définir un programme de formation, construire une installation et prévoir le travail des futurs utilisateurs, évaluer l'impact social du travail ou encore accompagner un processus de modernisation. Quel que soit l'objectif poursuivi, l'analyse du travail ne peut être initialisée qu'après une réflexion préalable sur la procédure de décision de déclencher ou pas une étude. A l'inverse ne pas faire cette réflexion c'est prendre position sur un processus de décision qui en ce cas consisterait à imposer une étude, c'est-à-dire à décider à la place des parties concernées.

TABLEAU A.

Schéma de progression d'une opération de classification des emplois



Extrait du livre de M. DEGUY / Définition de Fonction - Evaluation des emplois / Editions d'Organisation / 1986

Tableau des cotations

RUBRIQUES	CRITERES	Points correspondants à chaque niveau									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
EXIGENCES DE L'EMPLOI	Connaissances générales professionnelles	20	25	30	40	55	70	90	100	120	
	Adaptation - durée de mise au courant	25	32	45	60	85	110	145	200		
	Exigences physiques / intellectuelles	A 5 A 9 B 10 B 13 C 14 C 23	5 10 13 18 20 25 30 36 43	7 11 18 20 25 30 36 43	8 12 20 25 36 43						
	Tension mentale	A 10 B 17 C 22	17 22 32	27 32 46	32 46 60	46 60 80	66 74 80				
CONTENU DE L'EMPLOI	Relations intérieures à l'entreprise	A 4 B 7 C - D - E -	7 11 15 20 30	10 15 20 30 40	13 20 30 40 50	16 25 35 45 60	20 30 40 60 70	20 30 45 60 80			
	Relations extérieures à l'entreprise	A 8 B 8 C 8	15 20 25	30 35 40	50 55 60	60 65 70	70 75 80	80 85 90			
	Complexité du travail	A 20 B 50 C -	30 50 110	40 70 140	50 110 170	60 130 200	70 150 230	80 170 260			
	Responsabilité de discernement ou Responsabilité envers les subordonnés	A 15 B 35 C 55	25 55 85	35 85 120	55 120 160	55 120 160					
	Responsabilités envers les matières et l'outillage ou les inexactitudes matérielles	A 10 B 25 C 40	20 35 50	40 60 80	50 90 160	50 90 160					
	Responsabilité de sécurité ou Responsabilité de discrétion	10 10	20 20	30 30	50 50	80 80					
	Conditions de travail	10	20	50	80	110					

Ex. Expression ou connaissances théoriques.

Le poste nécessite de :

« S'exprimer oralement... »

ou

« Lire des documents simples... »

ou

« Ecrire des mentions simples... »

etc.

Nous obtenons le classement des postes de travail à partir de l'évaluation de chaque emploi en regard de la totalisation des points obtenus après attribution de la cotation de chaque critère.

Exigences de l'emploi :

Connaissances générales professionnelles

Connaissances générales professionnelles

Connaissances générales professionnelles		20
		Expression ou connaissances théoriques
1	Connaissances de base permettant de comprendre et de faire comprendre, de lire et d'écrire, acquises à la suite d'un enseignement limité au premier degré ou d'une fonction élémentaire en ce domaine.	S'exprimer oralement, selon un vocabulaire limité non professionnel : dire ce qui se passe, ce que l'on fait, et comprendre ce que l'on vous dit, l'ordre que l'on vous donne (ordre simple). Vocabulaire courant usuel. Lire les chiffres mais sans calcul.
2		Lire des documents simples ou des modes d'emploi, des inscriptions et des désignations diverses, des notes ou des instructions de travail. Rendre compte de ce que l'on a fait ou des incidents de marche, transmettre des consignes (comptes rendus oraux se bornant à indiquer). Vocabulaire propre au travail exécuté, mais comportant un nombre très limité de mots ou d'expressions techniques. Addition et soustraction.
3		Ecrire des mentions simples concernant le travail exécuté, désignant ou se rapportant au travail, aux objets ou matériaux manipulés ou travaillés, l'orthographe ayant un caractère secondaire. Exemple : Fiche journalière de rapport, constant à remplir des cases désignées. Bon de travail ou de commande. Quatre opérations ou connaissances professionnelles élémentaires dans le domaine administratif ou technique ou technologique ou linguistique.

Extrait du livre de M. DEGUY / Définition de fonction - Evaluation des emplois / Editions d'Organisation / 1986

TABLEAU C

DIAGRAMME des divers degrés de PARTICIPATION aux différents stades de la CLASSIFICATION

Stades de la classification ↓ / Catégories de participants →	Tous membres du personnel ("base")	Représentants du personnel (Syndicats, C. E. ou délégués)	Encadrement (Chefs de service, contre-maitres)	Employeur (Représentants de la Direction)	Expert (interne ou externe)	Observations
Liste des emplois à évaluer	▲	○	○	○	●	Chacun est appelé à décrire son poste avec le concours de son chef de service.
Description des emplois	●		○			
Choix des critères d'évaluation	▲	■	■	■	●	Partie proprement technique des opérations
Graduation et Pondération		▲	▲	▲	●	
Evaluation des emplois		●	●	●	○	Travail en commissions avec le concours de l'expert.
Synthèse des évaluations		○	○	○	●	
Répartition en classes ou coefficients	▲	○	○	○	●	L'expert prépare et dirige les travaux
Relation classes-salaires	▲	●	■	●	■	Accord contractuel à conclure entre employeur et délégués syndicaux

- - Responsabilité opérationnelle principale
- - Participation aux opérations
- - Consultation
- ▲ - Information

Extrait du livre de M. CLIQUET / Méthodes et expériences de classifications des emplois / E.M.E. / 1971

2. L'ANALYSE DE FONCTIONS A L'UCL

2.1. LES OBJECTIFS DE L'ANALYSE DES FONCTIONS A L'UCL, TELS QU'EXPRIMES PAR LA DIRECTION

- 26 SEPTEMBRE 1988 / DECLARATION DE M. MOULART AU CONSEIL D'ENTREPRISE

"Ce travail consiste à évaluer les postes du PATO, l'objectif étant d'obtenir un outil de gestion du PATO :

- une meilleure connaissance des postes
- meilleure organisation éventuelle des tâches
- suivi plus adapté du PATO dans le domaine des promotions, des évaluations, des avancements, des mutations et des besoins en formation.

Le dossier préparé par le Service du Personnel a fait l'objet d'un test dans trois facultés. Ce test a mis en évidence la nécessité de procéder à une analyse plus approfondie des descriptions de fonctions. Cette analyse des fonctions s'avère, aux dires des spécialistes, être la méthode la plus adéquate pour établir l'évaluation des postes du PATO.

Il a donc été décidé de procéder à une analyse complète des postes du cadre PATO, mais pour que ce travail soit utile, il faut qu'il soit fait de manière objective et très rapidement.

Pour assurer l'objectivité, on va recourir à un consultant extérieur qui supervisera l'ensemble du travail.

Pour assurer la rapidité, une cellule de trois personnes, constituant l'équipe de base, sera constituée. Elle comprendra un membre du consultant extérieur, un membre de l'université et une secrétaire.

Cette cellule élaborera la méthodologie et effectuera les analyses sur le terrain.

Une deuxième instance est constituée de comités d'évaluation, qui recevront les premières analyses des fonctions réalisées par la Cellule, les examineront, les corrigeront et transmettront leur avis au Conseil de Supervision.

Enfin la troisième instance est le Conseil de Supervision qui centralise les résultats provenant des comités d'évaluation et veille à la cohérence."

- 12 OCTOBRE 1988 : LETTRE DE L'ADMINISTRATEUR GENERAL, M.MOULART, AU PERSONNEL :

"L'objectif majeur de cette analyse vise une meilleure connaissance des fonctions du PATO dans toutes leurs caractéristiques, afin de dresser un cadre actualisé du personnel et d'en améliorer la gestion."

- 17 FEVRIER 1989 : LETTRE DE L'ADMINISTREUR GENERAL AU PERSONNEL :

"Il vous sera demandé de décrire votre fonction, c'est-à-dire l'ensemble de vos tâches. A toutes fins utiles, je précise qu'il s'agit donc d'établir un état des lieux et non de procéder à une évaluation de la manière dont vous exercez vos fonctions."

- DEBUT DE L'ANNEE 1989 / DOCUMENT COMMUNIQUE LE 16 MAI 1991 A LA DELEGATION SYNDICALE :

U.C.L.

1. OBJECTIF DE L'OPERATION "ANALYSE DE FONCTION"

CONCEVOIR ET REMETTRE EN PLACE UN MODE DE GESTION DU PERSONNEL A.T.O. D'AVANTAGE CENTRE SUR LES BESOINS REELS DE L'ORGANISATION DES SERVICES ET ASSURANT DES POSSIBILITES EQUITABLES DE PROGRESSION PAR AVANCEMENT, PROMOTION ET MUTATIONS.

"VISER L'EXCELLENCE ENTENDUE COMME RECHERCHE DU MEILLEUR POUR CHACUN ET POUR SON MILIEU DE TRAVAIL."

Concrètement, pour la rentrée académique 1989 :

- recenser et définir les fonctions nécessaires (= parler en termes de fonctions, pas de grades ou de titulaires);
- les évaluer et les hiérarchiser;
- clarifier :
 - règles d'évaluation des performances
 - programmes de formation répondant aux besoins
 - règles d'examen d'avancement et de promotion
 - les processus de mutation
- constituer la cellule de gestion en charge de faire exister cette stratégie et en assurer le suivi avec les cadres de la hiérarchie.

- JUIN 1990 / DOCUMENT COMMUNIQUE A LA DELEGATION
SYNDICALE

1. LES OBJECTIFS DE
L'ANALYSE DES FONCTIONS

1. MEILLEURE CONNAISSANCE DE LA REALITE DE LA DIVERSITE DES METIERS NECESSAIRES A LA REALISATION DES OBJECTIFS

2. DETERMINER UNE VALEUR RELATIVE A CHAQUE METIER ET LUI AFFECTER UNE FILIERE DE GRADE

3. CREER UN OUTIL DE GESTION DYNAMIQUE, SOUPLE ET PROSPECTIF
 - assurant des possibilités équitables de progression du personnel par avancement, promotion, et mutation (clarification des règles et des procédures)
 - pour permettre une évaluation des performances centrée sur la réalisation des objectifs des fonctions
 - pour assurer un lien plus adapté aux besoins de formation
 - qui aidera à définir certaines modalités de reconnaissance
 - pour permettre d'établir des plans de relève du personnel

- JUILLET 1990 / INTERVIEW DE L'ADMINISTREUR GENERAL PAR LA REVUE "LOUVAIN" / EXTRAIT (p. 34) :

- On a dit qu'il n'y avait pas de réelle gestion des ressources humaines à l'UCL. Qu'en pensez-vous ?

- On l'a dit et c'était en partie vrai jusqu'il y a peu. Une cellule a été constituée pour étudier cette question : la Cellule d'analyse des fonctions (C.A.F.), aidée d'un consultant extérieur.

Il s'agit de dresser un inventaire quantitatif et précis de toutes les fonctions PATO à l'Université. Cet inventaire permettra de mettre au point une grille des fonctions, qui devra être tenue à jour et permettra aussi de mieux cerner des profils.

J'insiste sur le fait qu'il s'agit d'une analyse, pour chaque personne, de la fonction qu'elle exerce, c'est-à-dire des missions qu'on remplit, du temps et des moyens qu'on y consacre, des priorités qui en découlent.

Il ne s'agit pas de la personne elle-même, l'évaluation des personnes relevant d'un autre secteur de la gestion des ressources humaines qui est bien distinct du premier et qui sera bientôt mis en place.

- 15 NOVEMBRE 1990 / LETTRE DE MM. LE RECTEUR ET L'ADMINISTRATEUR GENERAL AUX MEMBRES DU PATO / Extraits :

"Il est indispensable pour gérer le personnel d'établir une corrélation entre la fonction exercée et le grade de celui qui l'exerce..."

"La nouvelle politique en voie d'élaboration aura à l'avenir pour avantage

- d'offrir à chaque membre du PATO une information correcte et précise sur la place et le rôle qu'il peut jouer au sein de l'UCL,
- d'offrir une plus grande transparence au niveau des règles et des procédures de gestion,
- d'instaurer une plus grande équité dans les prises de décision,
- et enfin de développer un dialogue permanent et constructif entre le personnel PATO et ses responsables hiérarchiques"

- FEVRIER 1991 / BULLETIN D'INFORMATION DE LA FACULTE DE MEDECINE : Extrait :

"Analyse des fonctions du PATO de la Faculté de Médecine.

M. Thibou, de l'Administration centrale de l'UCL, a présenté au Bureau l'état actuel de cette enquête. En décembre, les doyens et les secrétaires académiques ont été rencontrés. Sous peu, ce sera le tour des présidents de département. Ceux-ci seront invités vers le mois de mai 1991 à informer individuellement les membres du PATO de leur département.

M. Thibou a rappelé que cette enquête résulte de la volonté des Autorités universitaires de redéfinir les grands axes de la politique du personnel. Pour comprendre cette volonté, il faut savoir que le PATO représente 41 % du coût "personnel" de l'UCL. Les membres de ce corps deviennent de plus en plus âgés (58 % ont entre 40 et 55 ans) et coûtent donc de plus en plus. La stabilité d'emploi dont ils jouissent fait que les perspectives de rajeunissement du cadre sont assez minces. L'enquête réalisée devrait mettre à la disposition des Autorités un outil de gestion dynamique et prospective des carrières et des postes PATO".

2.2. LES ORGANES MOTEURS DE L'OPERATION A L'UCL

LES AUTORITES DE L'UNIVERSITECELLULE ANALYSE DE FONCTION

(C. A. F.)

Mme P. DE JONGE (F. time)
 MM. C. THIBOU (F. time)
 J.-L. LAPIERE (Bureau extérieur)
 H. BOURGEOIS (P. time)
 A. DALCO (P. time)
Secrétaire : Melle M. WARTEL (P. time)

CONSEIL DE SUPERVISION

MM. BARBOSA	(AC)	MM. STASSIN	(AC)
le Professeur GIOT	(FSA)	VANEGHEM	(AC)
HUBERT	(ESPO)	VAN INNIS	(MED)
JACQUERYE	(AC)	le Professeur WARNOTTE	(ESPO)

+ la C.A.F.

COMITE D'EVALUATION1. Des postes Administratifs du PATO :

Mme KLEIN
 MM. le Professeur HANNICK
 le Professeur VAN DEN HOVE
 WARNIER
 + la C.A.F.

2. Des postes Techniques du PATO :

MM. le Professeur AVELLA
 le Professeur CHARLIER
 DEKOKER
 DUJACQUIER
 + la C.A.F.

2.3 HISTORIQUE

2.3.1. En arrière-plan : quelques interventions utiles à rappeler

- Extrait du DROIT DE SAVOIR N° 61 / Novembre - Décembre 1986 :

les midis du Pato

INTERVENTION DE MESSIEURS MACQ ET MOULART

COMMENTAIRES DU DROIT DE SAVOIR

Monsieur Moulart, intervenant ensuite plus longuement, a traité du statut, des avancements et promotions, de la situation financière de l'UCL et des sacrifices consentis par les différentes catégories de personnel.



En matière d'avancements et de promotions :

- en théorie, l'avancement est une augmentation de rémunération due à l'ancienneté, après réussite d'un examen ; la promotion implique un changement de fonction ;

- dans la réalité, le statut n'est pas appliqué dans sa lettre, car les avancements sont automatiques et les promotions dans les faits ne supposent pas de changements de fonction, mais conversion de poste.

La situation actuelle n'est donc pas claire et est frustrante. Il a été décidé d'y porter remède par un nouveau dispositif dont l'idée de base est de classer tous les postes du cadre PATO selon la nature de la fonction et d'y associer un plan de carrière. Celui-ci comprendra des examens de type professionnel à présenter devant un jury (4 jurys pour les 4 grandes fonctions). Le système d'examen sera revu. En outre une fiche de signalement relative au comportement entrera en ligne de compte pour accorder avancement ou promotion.

Le nombre des promotions a été réduit jusqu'à présent : la logique du plan de 7 ans étant de ne pas licencier, il fallait faire des sacrifices sur les promotions.

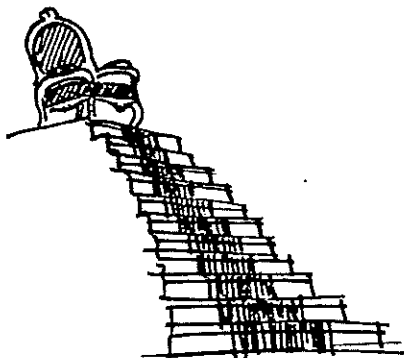
A propos des avancements et des promotions

Il est vrai que la situation actuelle est insatisfaisante et l'idée d'y remédier est appréciable.

Mais nous rappelons que le dispositif prévu doit être soumis à la négociation avec la délégation syndicale avant d'être applicable au personnel concerné.

Nous sommes particulièrement inquiets quant à cette "fiche de signalement". N'y a-t-il pas là un risque d'arbitraire ? Sur quoi portera-t-elle ? Qui va la constituer ? Le membre du personnel concerné pourra-t-il réagir à cette fiche ? Y retrouvera-t-on cette composante "responsabilité" dont a parlé Mr. Macq ? Enfin, il est étonnant que soit proposé de renforcer cette procédure au moment où il est suggéré de la supprimer dans certains secteurs de la fonction publique (par exemple, l'enseignement).

Effectivement, en 1986, sur 380 personnes membres du PATO qui étaient promotionnables, 210 ont introduit une demande de promotion et 18 en ont reçu une.



Q. Le plan de carrière dont Mr Moulart a parlé sera-t-il négocié avant d'être appliqué et si oui, avec qui ?

R. (Mr Moulart) Il y aura d'abord négociation à l'intérieur de la maison avec les représentants du personnel. Ensuite, ce plan sera soumis à l'approbation du délégué du Gouvernement.

- Extrait du DROIT DE SAVOIR N°63 / Les examens d'avancement / Mai-Juin 1987 :

"Autre nouveauté et de taille : l'employeur estime que *"depuis toujours, il a eu une politique trop laxiste en matière d'avancements"*. Il compte à l'avenir avoir une politique plus active (!) du personnel en rendant plus difficile les examens d'avancement et en facilitant les promotions mais dans une opération budgétaire neutre ! On peut supposer que cette option ne sera pas favorable aux barèmes les plus bas. Supprimer certains avancements aurait des conséquences graves pour la situation financière de certains membres du personnel."

- Dans la récente lettre du 15.11.1990 de MM. Macq et Moulart aux membres du PATO, on trouve la considération suivante :

"Les traitements bruts dans un même grade augmentent pour la plupart de 50 à 60 % en 30 ans."

2.3.2 LES INTERVENTIONS DE LA DELEGATION SYNDICALE CNE DEPUIS LE DEBUT DE L'OPERATION "ANALYSE DE FONCTIONS".

- Fin 1988-Début 1989 Rencontres (sans PV) entre les membres de la Cellule et la délégation syndicale. La délégation CNE acte que l'objectif de l'analyse des fonctions est d'analyser les besoins de l'Université, via une analyse des postes actuels du Personnel. La délégation CNE fait remarquer une incohérence dans les objectifs : avoir un suivi plus adapté dans les promotions et les avancements : cela touche à l'évaluation des personnes ; par contre, la délégation apprécie les objectifs en ce qui concerne les mutations et les besoins de formation. La délégation CNE ne comprend pas pourquoi l'analyse est limitée au FATO du cadre, surtout si l'on veut analyser les besoins de l'Université. Enfin, par prudence devant l'objectif visant "à gérer de façon plus centralisée", la délégation demande un observateur à la phase finale des travaux du Conseil de Supervision. (Cette phase finale était comprise par la délégation à ce moment comme une synthèse des descriptions de fonctions).
- Février 1989 La délégation syndicale CNE informe le personnel en lui transmettant son avis : "L'objectif poursuivi est bien de faire une photographie des fonctions telles qu'elles existent actuellement, sans plus. Nous vous invitons à vous exprimer, puisque vous avez la parole, profitez-en." Dans cette note, nous émettions certains regrets sur le formulaire de description de fonctions.
- Mars-avril 1989 Petit article "Un état des lieux" dans le Droit de Savoir
- 1989 Récolte des descriptions de fonctions par la Cellule d'Analyse.

- 15 février 90 Lettre de la délégation CNE à l'Administrateur Général rappelant la demande d'un observateur syndical au Conseil de Supervision.
- 5 mars 1990 Lettre de l'Administrateur Général, qui ne répond pas précisément à la demande, mais indique que "avant de diffuser quoi que ce soit, le Conseil d'Administration a estimé que les délégations syndicales seront informées des résultats globaux de cette analyse et des conséquences qui en résulteront. Votre avis sera communiqué au Conseil d'Administration."
- 10 avril 1990 La délégation CNE apprend par le communiqué N° 291 du Conseil d'Administration que "le Conseil a décidé d'appliquer les résultats de cette analyse à la gestion du PATO".
- 2 mai 1990 La délégation CNE réagit auprès des Autorités et écrit :
"Devons-nous comprendre que le Conseil d'Administration a décidé d'appliquer les résultats, sans tenir compte de l'avis de la délégation syndicale et sans même s'être assuré qu'elle était informée ? Nous vous demandons comment la concertation va être assurée aujourd'hui entre les Autorités de l'UCL et la délégation syndicale sur ce dossier."
- 4 mai 1990 Réponse de l'Administrateur Général : "La délégation sera invitée à une séance d'information... Toute remarque constructive sera toujours la bienvenue".
- Juin 1990 La délégation syndicale rencontre par deux fois les membres de la Cellule d'Analyse ; pour la première fois les mots "Hiérarchisation" et "classification" apparaissent dans les documents distribués.
La délégation reçoit - au goutte à goutte - les informations suivantes :
- les prototypes de fonctions (voir annexe 1)
- les amplitudes barémiques des fonctions
- un tableau des résultats provisoires globaux (voir annexe 2)
- les critères servant à la pondération du classement des fonctions (voir annexe 3)
- un tableau de présentation des résultats individualisés (voir annexe 4 avec noms fictifs)
- un historique dans lequel on trouve la considération suivante :

'Le personnel de niveau 2 dont le cheminement de bons éléments devrait se produire par avancements d'abord, et par promotions ensuite, se retrouve quasi sur pied d'égalité avec le personnel entré à un niveau inférieur".

La délégation s'interroge sur le motif de la présence de cette considération dans l'historique de la situation à l'UCL et sur les conséquences qu'une telle réflexion a pu avoir sur le déroulement de l'opération "Analyse de fonctions".

- des suggestions telles que celles-ci :

"Il faudra remettre en vigueur certaines règles de sanctionnement possible mais aussi et surtout par quels moyens concrets un chef pourra-t-il témoigner de sa gratitude à des collaborateurs performants donnant le meilleur d'eux mêmes".

En juin 1990 également, les observateurs syndicaux ont relevé dans les examens d'avancement des interrogations de membres du jury telles que : "Cette fonction justifie-t-elle un barème 20/2 ?" pour des personnes occupant des fonctions dont le contenu n'évolue guère.

- Septembre 1990 La délégation syndicale remet aux Autorités son avis finalisé. "S'il s'agissait de mener une opération de classification des fonctions, il eût fallu en convenir paritairement et mettre sur pied une commission mixte de classification". La délégation explique qu'elle a mal interprété la notion d'évaluation des fonctions. La délégation CNE demande formellement une négociation sur ce dossier.
(Le texte de cet avis en joint en annexe 5)
- Octobre 1990 Droit de Savoir N° 74, avec un article : "Analyse des fonctions : une analyse partielle qui pourrait s'avérer partielle".
- 15 novembre 1990 Lettre de MM. le Recteur et l'Administrateur Général aux membres du PATO (Voir point 2.1. du présent document)
- Fin 1990 - Début 91 Formation des doyens et des présidents de départements à la communication des résultats au personnel.
- 20 novembre 1990 Lettre de l'Administrateur Général à la délégation CNE : "...Le Conseil d'Administration a estimé que certains aspects de l'analyse des fonctions pouvaient donner matière à négociation. Les résultats de l'analyse des fonctions représentent donc, en attendant les conclusions de cette négociation, un projet..."

14 décembre 1990 La délégation CNE écrit à l'Administrateur général pour connaître les points sur lesquels peut porter la négociation.

20 décembre 1990 Réponse de l'Administrateur Général :

"En premier lieu, je souhaiterais au cours de la première rencontre entendre le point de vue de la délégation syndicale sur l'orientation dite anti-statutaire du projet. L'avis remis par la délégation ne m'a pas convaincu à ce propos. Je ne vois en effet dans le projet aucune proposition contraire au statut du PATO. Ce statut dispose que chacune des fonctions est rattachée à un grade figurant dans un tableau de hiérarchie. L'analyse des fonctions n'a en rien modifié ce principe de rattachement des fonctions à des grades hiérarchisés. S'il apparaissait au cours de cet entretien que le statut était effectivement modifié, il conviendrait de prévoir une négociation. D'autre part, si certains contenus des "fonctions-prototypes" paraissent inadéquats ou incomplets, une amélioration de ceux-ci pourrait être entreprise et ferait l'objet de négociation. A cette occasion, on pourrait également corriger certaines anomalies que votre délégation a soulevées."

Janvier 1991 Enquête de la délégation sur la manière dont les descriptions de fonctions ont été rédigées.
Les résultats de cette enquête seront publiés dans le prochain Droit de Savoir.

Janvier - Févr.91 Rencontres entre la Direction et la délégation CNE sur l'ensemble du dossier. La délégation constate qu'il y a eu classification des fonctions, avec attribution d'une amplitude barémique à chaque fonction analysée. Pour la délégation CNE, une telle attribution tend à dénaturer la notion d'avancement, qui implique actuellement la possibilité de progresser dans la carrière tout en accomplissant la même fonction. La CNE n'accepte pas cette façon de voir. Ce point a été réglé par une déclaration à nos yeux très importante de la Direction qui a indiqué que :

"... la délégation patronale confirme que le titulaire d'une fonction qui se situe au dernier grade de la fourchette du "prototype de fonction" et dont le grade d'avancement supérieur est placé hors de cette fourchette, aura toujours la possibilité de bénéficier de ce grade supérieur pour autant qu'il remplisse les conditions statutaires, notamment celle de la réussite de l'examen d'avancement, et sans qu'il y ait modification du contenu de la fonction qu'il occupe et sans obligation de mutation. A cet égard, le statut est respecté. L'avancement étant acquis, il appartiendra à l'employeur d'étoffer éventuellement la fonction de l'intéressé. L'employeur y veillera par sa politique de formation" (PV du 19 février 1991)

Mars-Avril 1991

Programme CNE pour l'élection de la délégation syndicale PATO. On y trouve le passage suivant :

- La méthode de classification des fonctions doit faire l'objet d'un contrôle paritaire et d'une diffusion complète.
- La liaison de cette classification avec la hiérarchie des salaires doit impérativement être négociée. Il est inimaginable que la délégation soit "hors jeu" sur la politique salariale à l'UCL.

Mars-Avril 1991

Parution du Plan Stratégique. On y trouve le passage suivant :

Une analyse générale approfondie des fonctions du personnel administratif et technique a été menée par secteurs d'activités avec en regard l'amplitude barémique correspondante. Le travail fut effectué par une cellule ad hoc, assistée de comités d'évaluation et mise sous la responsabilité d'un conseil de supervision. Le personnel lui-même fut étroitement associé à la description des fonctions. L'opération d'analyse des fonctions aboutit à l'identification d'environ 40 «prototypes» de fonctions, groupés dans 7 secteurs d'activité, qui constituent un ensemble plus transparent et mieux structuré.

Les «prototypes» de fonctions évoquées seront définis chacun :

- selon la nature et l'étendue des activités et des responsabilités qui leur sont associées;
- selon les compétences ou aptitudes requises pour leur exercice, en ce compris les formations de base et les types d'expérience indispensables.
- selon les critères d'évaluation ou de performance qui leur sont appliqués;
- selon le niveau de rémunération auquel ils correspondent et l'échelon barémique auquel peut prétendre leur titulaire.

Une procédure de mise à jour périodique de ces définitions est prévue, afin de pouvoir tenir compte au mieux de l'évolution du rapport fonction-besoin et des résultats des évaluations observées ou souhaitées.

Une fois opérationnelle, la nouvelle politique devrait permettre à chaque membre du personnel administratif et technique de disposer des repères suffisants sur ses perspectives de carrière. Pour l'université elle-même, il s'agira de l'outil indispensable pour faire face, avec suffisamment d'anticipation et de souplesse, aux multiples ajustements entre postes et effectifs, et encourager la mobilité nécessaire à l'épanouissement de son personnel.

Recommandation

57. L'U.C.L. oeuvrera à une communication claire des règles et procédures de gestion régissant les modes d'accession, d'avancement, de promotion et de mutation dans son personnel administratif et technique. Elle veut organiser l'évaluation périodique de ses membres et mettre au point un système prévoyant des possibilités de gratification.

Mars-Avril 1991 Le "Droit de Savoir Spécial Plan stratégique" indique à ce sujet que :

- * si le personnel a été associé à la description de ses fonctions, (p.104) il n'a pas eu l'occasion d'être impliqué ni directement, ni via ses représentants aux opérations de classification des fonctions et d'établissement d'une "fourchette barémique" qui devraient pourtant constituer la base d'une nouvelle politique permettant à chacun de disposer de repères sur ses perspectives de carrière. Ceci n'est pas de nature à susciter l'adhésion du personnel à ce projet.
- la recommandation 57 (*"l'UCL oeuvrera à une communication claire des règles et procédures de gestion"...*) ne comporte qu'un engagement minimal de l'Université. En effet, quoi de plus normal que de communiquer ces règles! Il aurait été préférable d'écrire, comme la CNE-UCL l'avait demandé et comme cela semblait accepté il y a quelques mois : "l'UCL oeuvrera paritairement, c'est-à-dire dans le cadre d'une négociation avec la délégation syndicale, à la clarification des règles et procédures de gestion régissant les modes d'accès, d'avancement, de promotion et de mutation du PATO".
- le système prévoyant des possibilités de gratification et les modalités de l'évaluation périodique du PATO (recommandation 57) doivent également être négociés avec la délégation syndicale. "

Mai 1991 20 % des membres du personnel sont invités à refaire leur description de fonctions.

Mai à juillet 1991 Réunions entre la Direction et la délégation syndicale consacrées à l'examen (sur échantillon) de la méthode et de la façon dont elle a été appliquée. La délégation CNE estime que l'examen attentif des 10 cas lui a permis de conclure que la méthode telle qu'elle a été mise en œuvre, les critères choisis et le poids des critères ne sont pas satisfaisants. Elle confirme les réserves émises, mais conteste être opposée au principe d'une opération globale de classification des fonctions, dès lors que celle-ci est négociée. La délégation demande que soit créée une commission paritaire remplaçant le Conseil de supervision ayant comme tâches de :

- reclarifier les objectifs de l'opération
- d'améliorer le descriptif de fonctions
- de revoir le système des pondérations
- de revoir également la formule de conversion points / barèmes

3 octobre 1991 Nouvelle réunion communiquant la réponse du Conseil d'Administration à la demande de la délégation syndicale : le Conseil estime qu'il ne peut répondre à ces demandes. Il a donc décidé de mettre en place l'outil de gestion. Un test de communication des résultats au personnel sera réalisé incessamment dans une faculté (ESPO). Toutefois, l'Administrateur Général reformule une proposition faite antérieurement invitant la délégation syndicale à désigner un membre de la délégation dans le Conseil de Supervision ainsi qu'un membre choisi par la délégation (mais non mandataire) dans chacun des Comités d'évaluation. La délégation accepte, sans engager l'avenir, de faire un essai de participation durant la période de la communication des résultats dans une faculté ; elle demande également de pouvoir désigner 2 membres au Conseil de Supervision. Un accord intervient dans ce sens.

17-22 octobre 1991 Assemblées du personnel !

QUELQUES DOCUMENTS POUVANT ETRE CONSULTES A LA DELEGATION CNE :

a) sur les réunions entre la Direction de l'UCL et la délégation syndicale :

- PV du 10 janvier 1991
- PV du 19 février 1991
- PV unique des réunions du 18 avril , 16 mai, 7 juin, 24 juin et 2 juillet 1991
- PV de la réunion du 3 octobre (lorsqu'il sera approuvé)

b) sur et autour de l'analyse du travail en général : (pour celles et ceux qui veulent approfondir)

- M. DEGUY/ Définition de fonctions, Evaluations des Emplois / Editions d'Organisation / 1986
- L'évaluation des emplois / Bureau international du Travail / Genève 1984
- Les systèmes de classification professionnelles / Revue Travail et Emploi / N° 38 / Décembre 1988
- P. JARDILLIER et M.C. LUPE / Analyse préalable, description et définition des fonctions dans l'entreprise / EME / Paris 1974
- P. NAVILLE / Essai sur la qualification du travail / Rivière / Paris 1956
- Qualifications - Classifications / CFDT-Aujourd'hui N° 99 / Décembre 1990
- Classifications - Objectifs et méthode / Document FEC /1987
- L'analyse du travail : pratiques, concepts, enjeux / Revue Formation-Emploi / N°23 / CEREQ /Paris / Juillet 1988
- P. COURONNE / Logique statutaire, Logique de fonctionnement, Gestion prévisionnelle des ressources humaines dans la fonction publique / Cahier 27 / Institut des Sciences du Travail / Juillet 1989
- Aperçu pour l'instrument de la Radioscopie de la Fonction Publique / Avril 1991
- Plan de modernisation du service public de l'Education nationale / Ministère de l'Education nationale / Paris / Avril 1991

3.4. LES FONCTIONS PROTOTYPES

Document UCL
Juin 1990
9 %

I. LE DOMAINE DE LA GESTION	101	9 %
1. Responsable des cellules de gestion		
2. SAF		
3. Responsables de services		
4. Responsables d'Administration		
II. LE DOMAINE ADMINISTRATIF		
1. Employé(e)s de cellule spécial répartis en 3 niveaux	137	12 %
2. Secrétaires répartis en 5 prototypes	297	26 %
III. LE SECTEUR DE LA BIBLIOTHECONOMIE	86	7,5 %
réparti en 4 prototypes		
IV. LES SECTEURS PROFESSIONNELS ET TECHNIQUES		
4.1. Chargés de la maintenance des infrastructures techniques et immobilières (répartis en 4 prototypes)	94	8,2 %
4.2. Support technique aux activités scientifiques (répartis en 7 prototypes)	258	22,5 %
4.3. Les laborantin(e)s	81	7 %
4.4. Techniciens de sécurité et de radioprotection	7	0,6 %
V. LE SECTEUR INFORMATIQUE	64	5,6 %
réparti en 9 prototypes		
VI. LE SECTEUR DE LA RESTAURATION	non repris	
réparti en 7 prototypes		
VII. LE SECTEUR PARA-MEDICAL, SOCIAL ET CULTUREL	23	2 %
	<hr/>	<hr/>
	1148	100 %

LES RESULTATS DE L'ANALYSE DES FONCTIONS.

Distribution des fonctions selon leurs positions dans les filières de grade et les barèmes actuels de leurs titulaires

	a	b	c	d	TOTAL
40/2	7	9	/	/	16
30/2	4	12	26	/	42
20/2	7	58	51	19	135
14A	/	1	1	1	3
22/4	22	31	140	83	276
22/6	1	/	1	/	2
23/1	/	61	33	59	153
23/6	/	3	/	/	3
24/1	3	23	44	66	136
24/3	/	/	6	4	10
24/8	/	3	/	1	4
24/9	/	/	/	1	1
25/1	/	1	8	7	16
10/1	11	27	53	13	104
25/6	/	2	6	/	8
17A	/	/	1	5	6
11/3	4	7	18	15	44
10/3	4	6	1	2	13
13/2	/	2	17	8	27
11/6	1	4	5	6	16
12/2	/	/	1	/	1
14/1	/	4	1	3	8
13/4	/	/	2	2	4
15/1	/	/	3	2	5
TOTAL env. B.	64	254	417	298	1033
TOTAL en %	6,2	24,6	40,4	28,8	100%

Document UCL
(Juin 1990)
publié dans
DROIT DE SAVOIR N° 74

- a) = fonctions "en retard" : les titulaires de ces fonctions sont prioritaires pour progresser, de manière à être mieux rémunérés.
- b) et c) = fonctions "à l'heure" :
- b) = fonctions dont les titulaires pourront encore progresser
- c) = fonctions "tout-à-fait à l'heure" dont les titulaires s'avèrent "équitablement rémunérés pour la fonction occupée. Pour progresser, il faut soit enrichir, soit changer de fonction."
- d) = fonctions "en avance" : dont les titulaires sont rémunérés plus qu'ils ne devraient l'être par rapport à la fonction occupée. "Ces situations ne doivent entraîner aucune déqualification des titulaires. Une normalisation devrait s'opérer dans le temps à la condition d'appliquer sans relâchement les nouvelles règles de progression préconisées dans cette analyse."

COMMENTAIRES DE LA DELEGATION SYNDICALE

1) Le Tableau ci-dessus est une information officiellement communiquée à la délégation syndicale. Si l'on suit les conclusions de la Cellule d'Analyse des fonctions, 31 % (colonnes a et b) des membres du personnel pourront encore progresser dans leur propre fonction. Les autres doivent soit "enrichir" ou changer pour, soit avoir une progression (colonne c), soit conserver ("normaliser" !) leur rémunération actuelle (colonne d). Ceci explique à suffisance la position prise par la délégation syndicale CNE-UCL sur ce dossier.

2) Nous avons souligné 3 chiffres dans le tableau :

- . 26 fonctions au 30/2 sont classées en colonne c) et ne pourraient plus progresser par avancement au 20/2 :
- . 51 fonctions au 20/2 ne pourraient plus progresser par avancement au 22/4 ;
- . 19 fonctions au 20/2 sont jugées "en avance" alors que le statut organise la progression par avancement jusqu'au 22/4 pour les personnels administratifs et adjoint à la recherche.

Des observations similaires peuvent être faites pour d'autres grades. Ces conclusions tirées par la Cellule d'Analyse des Fonctions sont totalement contraires au statut du PATO.

En outre, ces conclusions sont socialement injustifiées. Pour preuve :

Brut mensuel actuel 40/2 (11 ans d'ancienneté) : 39.139 F Bruts
Brut mensuel actuel 30/2 (11 ans d'ancienneté) : 42.079 F Bruts
Brut mensuel actuel 20/2 (11 ans d'ancienneté) : 50.030 F Bruts

GRILLE D'EVALUATION

Le nombre de sept critères a été arrêté compte tenu des contraintes suivantes.

Les critères doivent être : - généralisables pour permettre une application à toutes les fonctions;

- précis pour permettre le classement;

- caractéristiques pour permettre une différenciation;

- en nombre réduit pour une économie de temps, tenant compte du nombre de fonctions à analyser en un an.

Critères retenus :

-
1. Responsabilité de commandement
 2. Responsabilité dans les contacts
 3. Exigences intellectuelles
 4. Cadre de travail
 5. Exigences physiques
 6. Niveau de formation et expérience professionnelle
 7. Durée d'adaptation

FAC. DEPT.	UNIT.	TITRE FONCTION	FCT PROTO-TYPE	TITULAIRE	AGE	DATE DERNIER GRADE	EVOLUTION BAREMIQUE DE LA FONCTION
TST	MEUS	Secrétaire	S 0.1	VANLANDT DOMINIQUE	38	01/01/85	40/2 30/2 20/2 22/4 24/1 25/1
							GB CA C } **PC CC PCC
	PEVE	Secrétaire	S 0.2	DUCARME MARYLINE	43	01/06/86	40/2 30/2 20/2 22/4 24/1 25/1
							GB CA C } **PC CC PCC
	PEVE	Secrétaire	S 0.1	SNOECK CLAUDINE	25	01/07/87	40/2 30/2 20/2 22/4 24/1 25/1
							GB CA } **C PC CC PCC
REXP	SEXP	Ing. Indust.	T I T 2	COLSON JEAN-MARC	49	01/01/79	24/8 25/6 11/3
							IT } **ITP ITC
	SEXP	Mécanicien	T 1.1.2	MOENS LOUIS	52	01/11/83	40/2 30/2 20/2 22/4 23/1 24/1
							GL TA T } PT **CT PCT
	SEXP	Architecte	T 1.3'	PIERSON PATRICK	54	01/05/80	40/2 30/2 20/2 22/4 23/1 24/1
							GL TA T } PT **CT PCT
	SEXP	Secrétaire	S 0.2	POLEN MARTINE	50	01/10/85	40/2 30/2 20/2 22/4 24/1 25/1
							GB CA C } PC CC **PCC
	BEXP	Bibliothéc.	D 0.2	BLANQUET LILIANNE	38	01/10/77	10/1 11/3 13/2 14/1 15/1 16/1
							**SA CA C } PC DA DG
	BEXP	Empl. Biblio.	B 0.2.2'	GUSTOT HENRY	50	01/10/87	40/2 30/2 20/2 22/4 24/1 25/1
							GB CA C } PC **CC PCC
	BEXP	Empl. Biblio.	B 0.2.2'	VANLIERDE VALERIE	28	01/05/88	40/2 30/2 20/2 22/4 24/1 25/1
							GB CA } **C PC CC PCC



Section de la Centrale Nationale des Employés
de l'Université Catholique de Louvain

ANNEXE A LA LETTRE A M. MOULART
DU 18 SEPTEMBRE 1990.

Louvain-La-Neuve, le 18 septembre 1990.

AVIS DE LA DELEGATION SYNDICALE DU PATO SUR L'ANALYSE DES FONCTIONS

1. CONSIDERATIONS GENERALES

- A. L'analyse ne semble pas s'insérer dans le cadre des objectifs de l'Université.

Or, en l'absence d'une définition claire et précise des objectifs de l'UCL et de ses différentes entités, il apparaît impossible de cerner des besoins, ceux-ci ne pouvant être dégagés que par rapport à des objectifs clairement identifiés.

Les orientations présentées à la délégation lors des réunions de juin 1990 sont insatisfaisantes à cet égard.

- B. L'analyse est partielle.

Outre qu'on n'analyse pas les fonctions de l'entièreté du PATO du cadre, ni les postes PATO sur contrats extérieurs, l'analyse ne concerne pas les autres catégories de personnel.

La délégation ne voit pas pourquoi limiter le champ de l'analyse. En élargissant ce champ, on aurait pu constater notamment que des tâches logistiques sont assurées par du personnel enseignant et que des tâches d'encadrement sont assumées par du PATO. Il est de moins en moins pertinent, surtout dans un secteur culturel non-marchand, de distinguer les fonctions de conception et les fonctions d'exécution.

Par ailleurs, la politique d'enseignement, de recherche et de service à la société de l'Université n'est pas évaluée sur le plan de l'efficacité. Or l'efficience des membres du personnel est conditionnée pour une large part par l'efficacité de l'institution qui les emploie.

- C. Les premières conclusions de l'analyse des fonctions semblent privilégier une gestion du personnel basées sur des valeurs et des pratiques telles que la valorisation du "gagneur", la compétition, la performance, l'individualisation du salaire, le système de la carotte et du bâton, en opposition à d'autres valeurs qui devraient animer une Communauté Universitaire qui est aussi une institution de service public : complémentarité, entraide, esprit d'équipe, solidarité, considération, respect.

Nous nous permettons de nous référer sur cet aspect à un article de R. PETRELLA, intitulé : "L'homme et l'outil : les valeurs qui

basculent", paru dans le Monde Diplomatique du mois de septembre 1987 (Voir en annexe, en particulier, les deux séries de mots-clés surlignés dans cet article).

- D. La proposition d'une amplitude barémique des fonctions montre une volonté de dénaturer la notion même de l'avancement prévue dans le statut du PATO, conformément à la loi : selon l'optique proposée, un membre du personnel devrait changer ou "enrichir" sa fonction pour accéder à certains grades supérieurs, en ce compris des grades d'avancement.

Pour la délégation, cette proposition est anti-statutaire puisqu'elle met en cause la possibilité d'une carrière plane dans les grades d'avancement. Une telle orientation serait inacceptable pour la délégation.

- E. Dans les documents reçus en juin sur l'historique de l'analyse des fonctions à l'UCL, on trouve (p. 3) la considération suivante :

"Le personnel de niveau 2 dont le cheminement de bons éléments devrait se produire par avancements d'abord, et par promotions ensuite, se retrouve quasi sur pied d'égalité avec le personnel entré à un niveau inférieur".

La délégation s'interroge sur le motif de la présence de cette considération dans l'historique de la situation à l'UCL et sur les conséquences qu'une telle réflexion a pu avoir sur le déroulement de l'opération "Analyse des Fonctions".

En effet, cet énoncé semble mettre insidieusement en cause la possibilité de progresser en carrière plane dans les grades d'avancement pour les membres du personnel engagés au 40/2 ou au 30/2. Il semble également sous-entendre qu'il serait impossible d'acquérir par des voies post-et/ou extra-scolaires un niveau de compétence équivalent ou supérieur à celui qu'atteste le diplôme.

Il n'y a rien d'anormal - au contraire - à ce que, selon la catégorie de PATO à laquelle ils appartiennent, ces membres accèdent par avancements successifs au 20/2 (personnel de gestion), au 22/4 (personnel administratif), au 23/1 (personnel technique) en fonction des règles statutaires et arrivent ainsi après 6, 12, 18 ou 24 ans selon les cas à "rattraper" des membres du personnel engagés au 20/2 ou au 22/4. Cette situation provient soit, du nombre trop faible de promotions pour les personnes qui ont atteint le dernier grade d'avancement possible et qui y sont donc bloquées ; soit, de l'absence d'harmonisation des carrières entre les diverses catégories du PATO. A maintes reprises, nous avons fait des propositions de solutions à cet égard.

- F. Les objectifs déclarés de l'analyse des fonctions énoncés en 1989 ont dérivé. En effet, dans les textes transmis au membres du personnel, aux responsables d'unité et à la délégation, il était annoncé : *"Il s'agit d'établir un état des lieux ; l'objectif de cette analyse vise à une meilleure connaissance des fonctions PATO afin de dresser un cadre actualisé du personnel et d'en améliorer la gestion" ; "Il s'agit d'un outil permettant un suivi plus adapté du PATO dans le domaine des promotions, des avancements, des évaluations, des mutations et des besoins en formation."* Nous constatons qu'aujourd'hui l'analyse des fonctions a abouti, non pas à une simple description de fonction, mais à une évaluation des fonctions, c'est-à-dire, en réalité à une classification et à une hiérarchisation des fonctions.

Parce que nous étions persuadés, au vu de l'information reçue en février 1989 que l'analyse des fonctions n'était qu'une description des fonctions, notre avis a été positif en ce qui concerne la création d'un outil permettant un suivi plus adapté dans le domaine des mutations et des besoins en formation - nous avons exprimé des réserves pour les 3 autres domaines cités - et notre demande s'était limitée à la présence d'un observateur syndical dans le Conseil de Supervision. (Demande qu'il a d'ailleurs fallu répéter à deux reprises, pour recevoir une réponse négative le 5 mars 1990).

S'il s'agissait de mener une opération de classification des fonctions, il eût fallu, non seulement en convenir paritairement, mais aussi mettre sur pied une commission mixte de classification composée de représentants de la Direction et de représentants syndicaux du personnel.

Voici, à cet égard, quelques citations extraites de livres traitant de cette méthode et disponibles dans les bibliothèques de l'UCL :

"Cette méthode est destinée non point à remplacer les négociations collectives, mais bien plutôt à faire l'objet de telles négociations".
B.I.T, La qualification du travail, Genève, 1960, p. 64.

"Il s'agit d'une commission de haut niveau groupant les cadres dirigeants et les représentants des syndicats. Elle se charge d'approuver la structure du plan, le choix des postes repères ainsi que les critères et les pondérations retenus par l'équipe d'analystes".
B.I.T, L'évaluation des emplois, Genève 1984, p. 78.

"Il est impératif qu'une négociation s'engage entre employeurs et salariés, sur le choix des variables et des critères. Selon la matrice que nous proposons, la discussion s'engagera dans l'entreprise sur deux points. D'une part, sur l'adaptation de cette matrice à l'entreprise, d'autre part, sur la cotation des variables puisqu'il s'agit de décomposer le poste en ses constituants et d'affecter une valeur à chacun d'eux. D'où la nécessité d'ouvrir le dialogue avec les représentants du personnel. Lorsque tous les postes ont été évalués pour tous les facteurs, c'est la sommation de tous les points d'un poste qui détermine sa valeur relative dans la hiérarchie finale. On mesure alors l'importance que revêt le consensus social, car il n'existe pas de classement théorique idéal, le meilleur classement est celui qui engendre la plus forte adhésion."

M. DEGUY, Définition de fonctions et évaluation des emplois, Editions d'Organisation 1986, p. 37.

Ceci nous amène à émettre de très nettes réserves sur la validité de la méthode d'attribution des points à chacune des fonctions étudiées et à marquer notre désaccord total sur la confidentialité de cette partie de la méthode.

2. CONSIDERATIONS PARTICULIERES QUANT A L'APPLICATION DE LA METHODE DE CLASSIFICATION DES FONCTIONS A L'UCL

L'application de la méthode de classification des fonctions se heurte à l'UCL à plusieurs difficultés.

A. Une difficulté majeure

Cette méthode, principalement utilisée dans le secteur privé, veut, ainsi que l'indique le Bureau International du Travail, arriver à une hiérarchisation justifiée des fonctions et aboutir ainsi à une structure équilibrée des salaires.

Cette méthode prévoit qu'après avoir classé paritairement les fonctions, on compare ce classement à la hiérarchie existante des salaires et on aligne de manière négociée cette hiérarchie sur le classement des fonctions établi antérieurement.

A supposer qu'on soit d'accord de recourir à cette méthode, ce qui impliquerait aussi la procédure de négociation, la mise en oeuvre de la phase finale (la modification de la hiérarchie des salaires) ne peut à l'UCL être effectuée sans modification de la loi.

En effet, donner une valeur relative à chaque métier et lui affecter une "filière de grade" ne correspond pas à l'esprit ni à la lettre du statut.

De plus, décréter que des fonctions sont "à l'heure", "en avance", ou "en retard", c'est négliger les règles statutaires en ce qui concerne les grades d'avancement.

En outre, la hiérarchie des grades, les possibilités équitables de progression du personnel par avancements, mutations, promotions, concours d'accession, sont déjà prévues dans le statut.

B. Autres difficultés

- . C'est à partir d'une vision statique et individualisée de la fonction que la méthode a été appliquée. Or, on sait qu'un poste peut fortement varier en fonction de la nature, de l'organisation du service et de la personnalité du chef de service. Si la personne peut "créer sa fonction et la faire "évoluer", les facilités pour y arriver ne sont pas accordées à tous de la même manière.
- . Toutes les fonctions ne semblent pas avoir été étudiées spécifiquement avec une égale attention : par exemple, on mentionne la fonction de technicien-chauffeur en sécurité/radio-protection ; mais non pas la fonction de gardien.
- . Pour les postes en nombres limités, les conclusions en termes d'amplitude barémique sont de toute évidence des conclusions "ad hominem".
- . Pour certaines fonctions liées directement à la recherche scientifique (par exemple, préparateur, technicien de laboratoire), le progrès de la recherche requiert une spécialisation de plus en plus poussée du personnel adjoint. Pour ces postes, l'intérêt du service s'oppose radicalement à la mobilité du personnel et, par conséquent, aux possibilités de carrière envisagées par la CAF, puisque celle-ci fonde principalement les possibilités de progression sur la mobilité.
- . Lorsqu'on met en parallèle les diverses séries de documents reçus - signalons au passage que l'information communiquée ne nous apparaît pas comme un dossier structuré et complet - nous observons que, dans plusieurs cas, la fourchette barémique ne correspond pas au niveau de formation que le prototype fixe pour cette fonction. Ainsi, pour la fonction de préparateur est prévue une fourchette barémique commençant au 40/2, alors qu'est requis pour cette fonction un niveau de formation A3.
- . Les descriptions de poste ne semblent pas avoir intégré suffisamment les aspects liés à la sécurité et à la médecine du travail (postes à risques, surveillance médicale).

- . Le travail en cours semble ignorer les accords intervenus antérieurement concernant les fonctions du personnel des Restaurants de la Maintenance, des Espaces verts et de la Gestion Technique Logement, ainsi que les grades et barèmes qui leur ont été attachés. La délégation rappelle donc, pour autant que de besoin l'existence de ces accords.

x x

x

Nous n'avons pas repris ici la totalité des remarques déjà formulées lors de nos réunions du mois de juin 1990. Elles figureront au compte-rendu de ces réunions que nous avons demandé et qui doit encore nous être transmis. Nous voulons cependant insister sur trois observations effectuées à cette occasion et dont les détails seront repris au procès-verbal.

1. L'historique incomplet de la situation à l'UCL (p. 3 du document Analyse des Fonctions) obère le poids du passé et déforme donc la réalité.
2. L'état de la question des situations statutaires dans d'autres universités belges (p. 4 du même document) est gravement lacunaire et, de plus, erroné sur de nombreux points. Il comporte enfin des considérations idéologiques que nous avons contestées en réunion.
3. L'annexe (6 pages) au document "Les prototypes de fonctions" comporte des erreurs quant à la manière dont s'effectue le passage d'un grade à l'autre pour certaines fonctions : à certains endroits, il faut lire "avancement" là où il est indiqué "promotion".

x x

x

En conclusion, nous constatons que la description des fonctions annoncée en 1989 est devenue, sans que le personnel ni la délégation n'en soient dûment informés, une opération de classifications des fonctions, option incohérente par rapport au statut qui comporte déjà un tableau de hiérarchie et dans laquelle la délégation syndicale n'a été impliquée d'aucune manière.

Nous constatons également que se profilent des volontés de "repréciser les politiques et les règles à (re)mettre en place en matière statutaire.

Or, tout ce qui touche au statut administratif et pécuniaire des membres du PATO est au coeur même du champ de la négociation sociale. Dans une institution telle que l'UCL, cette négociation, soit se situe à l'intérieur des limites fixées par les dispositions légales actuelles, soit débouche sur des propositions communes de modifications légales du statut du PATO des universités de la Communauté, qui sont alors transmises aux pouvoirs publics compétents.

./..

Nous constatons que jusqu'ici, la voie suivie sur ce dossier n'a pas été celle de la négociation.

Pour nous, il n'y a cependant pas d'autre voie.

Certes, nous ne pensons pas que le statut actuel soit, en tous points, la panacée. En témoigne notre cahier de revendications pour le personnel des Universités, déposé en janvier 1990, en Front Commun Syndical Inter-universitaire. Et nous sommes attentifs aux propositions de modernisation des services publics, introduites aujourd'hui par le Ministre de la Fonction Publique.

Mais, quoi qu'il en soit, vous n'imaginerez pas que des dispositions statutaires soient modifiées sans votre accord.

L'inverse doit donc également être vrai !

Nous vous proposons donc d'ouvrir une négociation dans laquelle serait examinée la situation problématique actuelle et les voies de solution pour en sortir.

Sans quoi, nous ne voyons pas comment nous pourrions présenter de manière positive au personnel l'opération en cours.

La délégation syndicale CNE-UCL
du PATO

Payons autrement les salariés

par Yves Lasfargue

DANS cette menuiserie industrielle, l'atelier de fabrication des meubles est conçu selon les canons de la toute dernière mode technologique : les robots viennent d'être installés, toutes les machines sont reliées entre elles par un réseau de communications, l'organisation essaie de réduire les stocks et d'améliorer la qualité de production. Tout est nouveau, sauf... le système de rémunération, qui reste du modèle 1890, modifié 1947 par les classifications Parodi. Le monde change, les entreprises changent, en particulier sous l'influence de la généralisation des technologies informatiques et robotiques, mais les systèmes de rémunération restent. Technologies et rémunérations, technologies et exclusions sont, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les deux grands problèmes que les entreprises devront résoudre dans les dix prochaines années.

La rémunération des salariés repose, encore, sur cinq grands facteurs : le temps de travail, le rendement personnel, la qualification, les responsabilités, l'individualisation. Or ces éléments doivent tous être remis en cause, car, si pendant une longue période ils permirent d'éviter les rémunérations arbitraires « à la tête du salarié », ils sont devenus aujourd'hui, dans les entreprises largement automatisées, des facteurs d'injustice et d'inégalités.

Une des grandes conquêtes syndicales a été le passage du salaire aux pièces au salaire au temps. Depuis la fin du XIX^e siècle, il est normal de rémunérer le salarié qui travaille 38 heures, deux fois plus que celui qui travaille 19 heures par semaine. Mais ce qui était équitable en 1890, devient très injuste en 1990 dans tous les ateliers automatisés. Dans ces ateliers, ni la production ni les efforts fournis par chaque ouvrier ne sont proportionnels au temps de présence d'un individu : ils sont liés au nombre d'incidents et à leur durée. Etre disponible pour intervenir rapidement en cas d'incident est plus important que de travailler longtemps. C'est pourquoi la notion de « temps d'astreinte » qui est réservée encore à quelques spécialistes devant intervenir à tout moment très rapidement (pompiers, agents EDF, police...) va se développer et probablement se généraliser. De plus en plus de salariés y seront soumis à cause de la fragilité croissante des systèmes techniques. Il faudra donc trouver des moyens, et ce n'est pas facile, de rémunérer la disponibilité du travailleur plus que sa présence (« en astreinte » le travailleur attend, chez lui, d'être requis).

Rendement individuel ou solidarité ?

Toujours dans le domaine du temps, il faut constater que beaucoup de travaux sur systèmes informatiques, en particulier les systèmes interactifs, exigent l'implication totale du salarié. Quand celui-ci quitte son lieu de travail, il n'en continue pas moins de penser

à son travail. Ce qui veut dire que, pour certains utilisateurs de systèmes interactifs payés traditionnellement au temps d'occupation (temps de présence sur le lieu de travail), il serait important de tenir compte aussi du « temps de préoccupation », comme on le fait depuis longtemps pour certains cadres.

Dans la production traditionnelle, il n'est pas rare de verser des primes correspondant à la production individuelle du salarié. Dans la production automatisée, le nombre de pièces produites dépend du taux de fiabilité du système automatisé, c'est-à-dire du nombre et de la gravité des pannes du système. Cela ne dépend presque plus du mérite ou de la cadence de chaque individu, mais de la conception initiale du système, de l'organisation, et, surtout, de la solidarité des différents services de conception, d'entretien et de maintenance. Pour mobiliser cette solidarité, il faut donc chercher à concevoir de nouveaux systèmes de rémunération prenant en compte l'efficacité collective de l'ensemble « équipe de conception + équipe d'organisation + équipe d'exploitation ».

Un autre facteur de base du salaire est la qualification : plus la qualification d'un travailleur est élevée, plus son salaire est important. Mais il est difficile d'évaluer la qualification d'un individu ou d'un poste. C'est pour cela que, dans les conventions collectives, la qualification est, en général, par souci de simplification, admise comme étant proportionnelle à la durée de la formation théorique. D'après les grilles de classification, un salarié ayant une formation du niveau baccalauréat + 3 gagne plus qu'un salarié du niveau bac + 2, qui lui-même gagne plus que celui du niveau bac. Ces grilles de classification correspondaient à de réelles avancées sociales quand elles furent conçues, mais sont devenues très injustes, surtout avec les systèmes interactifs. En effet, avec ces systèmes on constate qu'une partie importante de la qualification est acquise non pas dans des cours ou des stages de formation sanctionnés par un diplôme, mais sur le lieu même de travail. Il faut rapidement trouver les moyens (autres que les provisoires primes de technicité) de reconnaître ces qualifications acquises par l'utilisation quotidienne des systèmes informatiques.

De nouvelles responsabilités

Si l'on ne règle pas ce problème, se multiplieront les effets pervers : par exemple, les concepteurs essayeront de rendre complexes les postes de travail afin de justifier des formations théoriques longues. On dira, par exemple, qu'il est plus qualifié de travailler sur un traitement de texte mal conçu qui demande un mois de formation, que sur un logiciel ergonomique qui n'en demande que deux jours !

Les hauts salaires sont souvent justifiés par la notion de responsabilités, responsabilités financières, de gestion ou de coordination. Avec l'automatisation généralisée, apparaissent de nouvelles responsabilités souvent plus importantes que les responsabilités administratives traditionnelles. Par exemple, avec des vitesses de production de trois ou quatre millions de produits par jour obtenues grâce à l'automatisation, tout arrêt de production, même très court, prend des allures de catastrophe, et les responsabilités des opérateurs sont immenses. En 1950, on produisait 50 000 bouteilles par jour dans chacune des six usines de ce groupe. Aujourd'hui, les six usines ont été remplacées par une seule produisant 300 000 bouteilles. En 1950, une panne dans une des usines avait peu de conséquences, et les opérateurs avaient peu de responsabilités. Aujourd'hui, par contre, on voit que la responsabilité de toute la production repose sur une seule équipe d'opérateurs et une seule équipe d'agents de maintenance, et qu'une panne d'une heure représente une catastrophe économique. C'est pourquoi, il serait juste de concevoir de nouveaux systèmes de rémunération, prenant en compte les nouvelles responsabilités, que l'on trouvera plus souvent près des automatismes que dans les bureaux et les services de gestion.

Ce problème, s'il est mal réglé, deviendra la principale source des conflits sociaux des années 90. Il est symptomatique de constater que beaucoup de grands conflits sociaux récents concernent les opérateurs de systèmes très automatisés.

L'individualisation des salaires s'est développée dans de nombreuses entreprises depuis quelques années (plus de 40 % des salaires sont individualisés selon l'enquête annuelle du ministère du travail). Il est probable que cette mode va disparaître, car dans les entreprises utilisant des systèmes automatisés et intégrés, l'efficacité est collective ou n'existe pas. Plutôt que de chercher à affiner les indicateurs d'efficacité individuelle, il nous faut réfléchir dès maintenant à la mise en place de nouveaux indicateurs d'efficacité collective. Payer un individu selon le temps de travail est injuste, mais c'est facile : il suffit de mesurer le temps de présence dans l'entreprise, et les systèmes de pointage informatiques savent très bien le faire. Payer un collectif selon le temps disponible, le temps de préoccupation, ou la promptitude à la remise en route lors d'une panne est beaucoup plus difficile, et le chronomètre, même informatisé, nous aide peu. Reconnaître une qualification acquise « sur le terminal » n'est pas simple. C'est pourtant dans cette voie qu'il faut que les acteurs sociaux négocient et expérimentent.

Les systèmes automatisés ne seront efficaces que si la solidarité entre les services, entre les hommes se développe. Eviter les exclusions par la conception ergonomique des systèmes technologiques, éviter une montée des conflits par la conception de nouveaux systèmes de rémunération adaptés aux contraintes du travail interactif, devraient être les priorités des chercheurs (car les solutions sont loin d'être évidentes) et des responsables d'entreprise dans les années 90 si nous ne voulons pas que les nouvelles technologies soient sources d'inégalités... et d'inefficacité.

► Yves Lasfargue est directeur du Centre de recherches de l'Institut français de gestion.



UN OUTIL DE GESTION. QUEL OUTIL DE GESTION ?

Nous avons imaginé les effets possibles de l'analyse des fonctions sur la politique du personnel. On ne sait pas ce qui va se passer, mais nous pouvons peser sur la suite des événements. Nous n'envisageons ici que deux scénarios (ou scénarii pour les puristes) extrêmes : un noir et un bleu (ciel !). A nous d'influencer la teinte finale.

SCENARIO NOIR

PHILOSOPHIE GENERALE

DE L'ANALYSE DES FONCTIONS

Logique du secteur privé marchand.

Vision individualisée de la fonction et de la rémunération de la personne qui occupe cette fonction. Les personnes sont payées uniquement par rapport au contenu de leur activité. Et donc on trouve étonnant que des personnes qui ont les mêmes fonctions, à ancienneté égale, aient des rémunérations différentes ; on trouve aussi étonnant que des personnes aient des fonctions à contenu différent tout en ayant la même rémunération.

Scénario très noir : La Direction juge que pour une fonction donnée, un salaire moins élevé suffirait. Comme il ne convient pas - quand même - de diminuer les salaires, on manoeuvre pour faire partir les gens d'un "certain âge", et on les remplace par des personnes engagées à un grade moins élevé pour faire le même travail en veillant à ce qu'ils progressent peu dans la carrière.

On peut envisager de les remplacer par du personnel d'une firme extérieure.

L'analyse de fonctions peut faire peur et décourager.

On veut contenir la masse salariale PATO dans des limites strictes, sans expliquer publiquement les facteurs qui créent une croissance relativement plus importante de cette masse salariale.

L'analyse de fonctions ne met pas les ressources humaines actuelles en relation avec les objectifs et les besoins de l'Université, qui, de plus ne sont pas précisés par unités et par services.

"Une règle peut servir à mesurer, à tirer des traits ou à taper sur les doigts".

SCENARIO BLEU

Logique du secteur public non-marchand

Vision plus collective de l'emploi (Chaque tâche a un amont et un aval) et de la rémunération dans une institution de service public.

Les personnes, à ancienneté et à formation égale, sont payées selon les mêmes règles de base, car il faut, par équité, payer de la même manière le travailleur qui occupe une fonction obscure ou ingrate et celui qui occupe un poste gratifiant ou "sous le feu des projecteurs".

L'analyse de fonctions a comme effet de développer un climat de satisfaction professionnelle, de bonne organisation du travail et des relations de travail. "L'UCL c'est notre maison. L'UCL, c'est comme le charbon : vous avez mille fois raison !".

Chaque membre du personnel se sent utile, apprécié, estimé.

Les objectifs et les besoins de l'UCL sont définis précisément par unités et services, jusqu'à l'établissement d'un cadre fonctionnel. Les engagements se font à durée indéterminée. Les seuls contrats temporaires sont les contrats de remplacement.

On mesure et on rationalise la charge permanente de travail de chacun.

On améliore la description du travail d'une part, en termes de tâches collectives et ce tâches individuelles ; d'autre part, en termes de tâches prescrites, de tâches attendues et de tâches réelles.

L'analyse est une occasion de revenir à une conception plus globale du travail : chacun conçoit, réalise et contrôle son travail.

On vise à accroître les compétences individuelles et collectives du personnel.

L'analyse produit des résultats sur les conditions de travail, par exemple :

- les travaux très spécialisés, remplis par une seule personne ;
- les travaux isolés ; les postes à risque ; et les fonctions pénibles
- les unités ou services où les départs ou mutations sont très fréquents ;
- les personnes n'ayant pas même pas une zone de travail personnelle (il y en a !) ;
- les personnes ayant des tâches proches de celles du personnel scientifique, voire du personnel académique

SCENARIO NOIR

POLITIQUE SALARIALE

Les Autorités de l'UCL jugent la pyramide des salaires faussée. Il y a trop de monde dans les barèmes supérieurs du niveau 2. Les possibilités d'évolution dans la carrière sont réduites drastiquement à un seul saut de grade. Il faut en effet limiter les coûts du PATO.

AVANCEMENT

Si rien n'est modifié dans la possibilité statutaire de progresser dans les grades d'avancements, une sévérité accrue et redoutable dans les examens ramène, sauf exception la carrière à un avancement, parfois un deuxième juste avant la pension. Le personnel est découragé et hésite à se présenter aux examens. Les personnes engagées aux niveaux 3 et 4 n'accèdent pratiquement plus jamais au 22/4, ce qui permet à l'employeur de ne pas devoir payer l'assurance-groupe à ces personnes tant qu'elles n'atteignent pas le 22/4.

POLITIQUE DE RECRUTEMENT

On engage des gradués dans les filières administratives ou de gestion, que l'on ne pourra pas légalement rémunérer à leur niveau de qualification. (Le 22/4 n'est pas un grade de recrutement dans ces filières)

On ne publie plus systématiquement tous les avis de vacances de postes

On recrute à l'extérieur sans avis de vacances, alors que des membres du personnel auraient pu postuler.

CRITERES DE LA COMPETENCE

Le diplôme, ou les connaissances théoriques requises pour obtenir ce diplôme constituent un élément déterminant de progression dans la carrière, même dans les niveaux 3 et 2. Cette idée est mise en application dans le cadre des examens d'avancement et du concours d'accès.

POLITIQUE DES PROMOTIONS

La Direction considère que les gens arrivent trop tôt à leur d'avancement. Le personnel attend dès lors pendant 15 ans une n'arrive jamais.

MOBILITE

Il y a des mutations obligatoires, sans justification, voire avec déqualification.

Les mutations sont recherchées par certains membres du personnel car c'est une des rares possibilités de progression dans la carrière. Il y a compétition pour les postes "intéressants". Les responsables de service freinent cette possibilité car ils veulent garder leur personnel qualifié, particulièrement le personnel technique spécialisé. Le

SCENARIO BLEU

Rien n'est modifié dans les possibilités de progression dans la carrière dans les grades d'avancement ; tout est mis en oeuvre pour organiser l'accès au niveau 1.

L'évaluation des fonctions permet de définir objectivement les critères clairs, publics et négociés pour l'obtention de promotions.

Les matières professionnelles faisant l'objet de l'examen d'avancement sont définies en concertation avec la délégation syndicale. TOUS les membres du personnel peuvent durant le temps de travail, suivre des formations organisées pour se préparer à la réussite de l'examen. En conséquence, il y a peu d'échecs aux examens.

Les règles statutaires et les priorités sont respectées intégralement. Le projet d'harmonisation des carrières entre le personnel administratif, le personnel technique, le personnel de gestion et le personnel spécialisé, qui permet notamment de recruter des gradués dans toutes les catégories est défendu conjointement par la délégation syndicale et les Autorités de l'UCL auprès des pouvoirs publics concernés.

La compétence acquise par la pratique professionnelle est valorisée et permet la validation par un diplôme des connaissances pratiques et théoriques acquises sur le terrain.

Chaque membre du personnel qui ne peut plus évoluer que par promotion a de réelles perspectives de carrière en fonction de critères clairs et négociés. L'octroi de promotion n'est plus conditionné par une enveloppe budgétaire limitée.

La mutation d'autorité, sauf pour raisons de service appréciées en concertation, disparaît. La mobilité volontaire est encouragée, particulièrement pour des fonctions peu qualifiées ou pénibles, exercées depuis plusieurs années.

FORMATION PERMANENTE

La formation continuée n'est ni organisée ni encouragée ni valorisée.

L'UCL définit de manière concertée un plan ambitieux de formation permanente pour chacun des prototypes de fonctions. Cette formation permet au personnel soit de se préparer et de se voir confier des tâches à responsabilité plus importante, soit d'accroître sa compétence dans sa spécialité et de pouvoir continuer à l'exercer sans être bloqué au même niveau de rémunération.

ATTITUDE DES ACTEURS

La Direction, sûre d'elle, décide de tout et restructure certains services arbitrairement. Elle se sert de l'analyse de fonctions comme justification d'apparence objective. Elle établit unilatéralement les règles et procédures de gestion, au besoin les modifie quand cela lui convient.

Le personnel pense que ses espoirs de carrière sont fortement compromis. Les uns se résignent et attendent la pension dans un petit coin peigné, s'ils le trouvent. Les plus motivés n'acceptent pas d'être bloqués à 30 ans dans des salaires relativement bas et quittent l'UCL. Il en est même qui approuvent la Direction en se disant qu'avec des amis bien placés, ils pourront faire leur promotion personnelle sur le dos de leurs collègues. C'est le chacun pour soi.

La délégation syndicale, en s'épuisant, car sans soutien actif du personnel, continue à rencontrer la Direction, puisque c'est son rôle. La Direction accepte pour son image de marque, mais fait trainer les choses en longueur. Rien de positif pour le personnel: n'en sort avant longtemps.

Le personnel veut maîtriser l'outil de gestion qu'est l'analyse de fonctions. Il veut que la politique du personnel soit claire, publique, objective et négociée; il refuse qu'on fixe les règles du jeu sans lui ou qu'on les modifie derrière son dos. Il soutient activement la délégation, la contrôle, et la charge, si nécessaire, d'organiser l'action.

La délégation syndicale, forte du soutien du personnel, agit pour la réalisation et la réussite du scénario bleu.

La Direction, conformément aux recommandations du Plan stratégique, fait le choix de la transparence et du consensus démocratique. Elle rencontre et intègre dans l'analyse des fonctions les revendications touchant à la carrière du P.A.T.O. - équivalence des statuts; parallélisme de toutes les catégories. Elle défend ces orientations avec les autres directions universitaires auprès du Ministre compétent. Elle établit un cadre organique (liste des emplois et de leur grade, service par service) et veille à une mise à jour annuelle. Elle clarifie dans le cadre d'une négociation - avec un échéancier précis - les règles et procédures de gestion régissant les modes d'accèsion, d'avancement et de promotion du P.A.T.O. Elle veille à intégrer ces démarches dans celles de la Fonction Publique belge (principes généraux; révision générale des barèmes; modernisation);

novembre - Décembre 1991.

Analyse de fonctions :

En février 1991, la délégation syndicale CNE-UCL a organisé une enquête avec un objectif limité, mais cependant important : avoir une idée précise sur la manière dont les descriptions de fonctions ont été rédigées. L'enquête comportait aussi quelques questions plus générales sur l'opération en cours.

Sur 1100 formulaires envoyés, nous avons reçu 363 réponses, soit un taux de participation de 33 %. En voici les résultats détaillés.

QUESTION 1. «Avez-vous bien reçu le formulaire de description de fonction ?»

OUI : 342
NON : 20
Autre : 1

Commentaires : Les personnes qui n'ont pas reçu le formulaire étaient à l'époque en congé de longue durée ou sont entrées à l'UCL après l'envoi du formulaire de description de fonctions ou encore déclarent ne jamais l'avoir reçu.

QUESTION 2. « Qui a rédigé votre description de fonctions ?»

- Moi-même, seul-e : 166
- Moi-même avec des collègues : 24
- Moi-même, après discussion avec mon chef de service/d'unité : 59
- Moi-même, avec mon chef de service/d'unité : 73
- Mon chef de service/d'unité, seul : 2
- Mon chef de service/d'unité, après discussion avec moi : 8
- Autres : 12

QUESTION 3. «Avez-vous eu connaissance de l'avis de votre chef d'unité/de service sur votre description de fonctions ?»

OUI : 176
NON : 145
NE SAIT PAS : 18

Commentaires : Plusieurs membres du personnel indiquent que cet avis de leur responsable a été transmis par communication orale seulement.

QUESTION 4. «Avez-vous une copie de votre description de fonctions ?»

OUI : 198
NON : 143

Commentaires : Plusieurs personnes qui répondent «Oui» signalent cependant que la copie dont elles disposent ne comporte pas l'avis de leur chef d'unité/de service.

QUESTION 5. «Avez-vous demandé à rencontrer personnellement un membre de la Cellule d'Analyse des Fonctions (CAF) concernant votre description de fonctions ?»

OUI : 25
NON : 315

Commentaires : Plusieurs personnes indiquent qu'elles ne savaient pas qu'elles pouvaient contacter la CAF à ce sujet.

QUESTION 6 : «Avez-vous suggéré dans votre description des améliorations (techniques, matérielles, psychologiques) de votre poste de travail ?»

OUI : 103
NON : 197
NE SAIT PAS : 27

QUESTION 7 : «Y a-t-il, selon vous, augmentation de la charge de travail depuis les dernières années pour la fonction que vous occupez ?»

OUI : 234
NON : 81
NE SAIT PAS : 11

Commentaires : Le Droit de Savoir reviendra ultérieurement sur les arguments cités pour justifier une réponse «Oui».

QUESTION 8 : «Percevez-vous clairement les objectifs poursuivis par la Direction de l'UCL à travers cette analyse de fonctions ? «

OUI : 125
NON : 175
NE SAIT PAS : 35

Exemples des raisons développées par les personnes qui répondent «Non :

- « S'agit-il d'une valorisation du personnel ?»
- «Les objectifs n'ont pas été dévoilés complètement»
- «C'est à la fois une enquête claire et une enquête déguisée»
- «Les objectifs énoncés en camouflaient d'autres, qui sont peut-être "Trouver un moyen pour que le Pato coûte moins cher" «.
- «Je n'ai pas peut-être pas le niveau d'étude nécessaire pour comprendre»
- «Il y a une marge entre ce que l'on dit et ce que l'on fait «

résultats de l'enquête CNE

- «Manque de confiance dû à un manque d'information et de participation».
- «Brouillard complet quant à l'utilisation»
- «L'analyse de fonction me semblait devoir permettre à l'UCL de réactualiser les organigrammes des différents services. Cette actualisation pouvait permettre aussi d'accorder une promotion à ceux dont les activités dépassaient celles prévues par l'offre d'emploi. Ai-je rêvé ?»
- «Les autorités sont nombreuses à l'UCL et elles sont probablement divisées. Certaines voient dans l'analyse des fonctions un premier jalon vers la gestion des ressources humaines et en conséquence une saine gestion du personnel. D'autres pensent ou sont convaincues que le PATO coûte trop cher et voient dans cette analyse l'occasion rêvée de réaliser des économies ou d'enrayer la progression des plus faibles.»

Exemples des objectifs cités par les personnes qui répondent «Oui» à la question 8 :

- »Meilleure connaissance du fonctionnement des services»
- «Supprimer le fait d'accéder automatiquement au grade supérieur grâce aux années d'ancienneté».
- «Améliorer la qualité de la vie professionnelle à l'UCL»
- «Réduire le coût du PATO ; limiter le nombre de promotions»
- «Souci de cohérence par comparaison entre fonctions du même type»
- «Valoriser le travail bien exécuté ; pénaliser les resquilleurs»
- «Ne plus récompenser qu'une élite ; tout baser sur le mérite individuel. Laisser de côté les gens qui font bien leur travail, mais dont la fonction ne peut évoluer»
- «Voir si la formation correspond bien à la fonction»
- «Voir si la rémunération correspond bien aux prestations exercées».
- «Meilleure répartition des tâches et détermination des fonctions à responsabilités»
- «The right man in the right place»
- «La Direction veut voir si le personnel est payé à son juste niveau»
- «Une amélioration de la gestion des ressources humaines , visant à restructurer, à réaffecter et à mieux connaître le potentiel et son évolution»
- «Dépister les dysfonctionnements ; permettre un plan de carrière en lien avec les besoins de l'institution ; planifier le cadre administratif dans un contexte de ressources rares»
- «Démontrer que les personnes sont sur-payées pour le travail effectué»
- «Elaborer une véritable politique des ressources humaines, mais avec l'espoir de retombées positives

- en matière de compression des coûts du personnel»
- «Améliorer l'adéquation poste/fonction ; donner un aspect objectif à des décisions visant les personnes»
- «Nous bloquer au barème 30/2»
- «Nous décourager à présenter les examens d'avancement»
- «Diminuer de façon drastique les promotions PATO»
- «Améliorer l'organisation du travail»
- «Se rendre compte de la charge de travail effectuée»
- «Justifier par un audit soi-disant sérieux une politique décidée a priori»

QUESTION 9 : «Estimez-vous que, pour votre carrière, cette opération est positive, négative, sans effet ?»

Positive : 58
Négative : 73
Sans effet : 157
Ne sait pas : 35

Commentaires : Plusieurs personnes ajoutent qu'il est trop tôt pour répondre valablement à cette question.

QUESTION 10 : «Quel est votre sentiment global à ce jour sur l'analyse de fonctions? «

Quelques exemples de réponses sélectionnés au hasard parmi les 238 commentaires reçus :

- «Bof»
- «Ceux qui ont fait cela ne connaissent pas la situation sur le terrain ; je crains que la suite ne soit pas du tout objective»
- «Opération normale : il faut de l'information pour la Direction en vue d'assurer l'efficacité»
- On ne comprend pas les objectifs poursuivis ; et même s'ils étaient clairs, on ne pourrait se fier aux autorités»
- «Arme à double tranchant : l'attrait d'un travail mieux structuré ; le risque de voir certaines choses se retourner contre soi»
- «Le dépouillement n'est pas rapide»
- «Des documents pour les archives»
- «Opération nécessaire pour récompenser les meilleurs»
- «J'attends»
- «Je déplore que les autorités n'aient pas jugé bon d'associer la délégation syndicale au début de l'analyse pour négocier un consensus sur les objectifs et la méthode»
- «Ecoeurement : il s'agit d'un moyen pour stopper la carrière des gens»
- «Sans effet. Un monologue d'experts ne remplace

pas les dialogues qui assurent, à chaque niveau, la compréhension mutuelle et le travail en commun»

- «Perplexe et réservé»

- «Ce serait étonnant que globalement le personnel y gagne. Pourquoi y a-t-il un secret permanent et des initiés ?»

- «Une mauvaise blague»

- «En principe, c'est une bonne chose d'évaluer les fonctions et donc les besoins. Le problème reste toujours de connaître l'utilisation que l'on va en faire. Je ne suis pas pessimiste à cet égard, mais il faut rester vigilant»

- «Opération ambiguë»

- «Opération positive si elle ne concerne pas prioritairement l'aspect financier ; mais aussi l'organisation interne des unités/services»

- «Opération positive ; la démotivation arrivait galopante»

- «Choix idéologiques élitistes»

- «Bonne initiative, mais quel est le but ?»

- «Atteinte directe à la philosophie du statut ; manifestation du refus de toute transparence, de tout dialogue, de toute collégialité. Retour au despotisme»

- «Beaucoup de remue-ménage pour un résultat nul, en tout cas, lent»

- «Inventaire des ressources humaines ou instrument de sélection ?»

- «Quel est le malheur suivant qui va nous arriver ?»

- «L'analyse de fonctions est propice à poser des questions pièges aux examens»

- «C'est une analyse normale dans une entreprise soucieuse de son bon fonctionnement»

- «L'analyse fournira une base objective pour resserrer les classifications et justifier la quasi-absence de politique de promotions . Elle pourrait desservir les barèmes les plus bas et engendrer une concurrence nuisible au sein du personnel.»

- «Du bon dans la mesure où elle peut amener un peu plus d'équité dans la manière de traiter les postes équivalents ; du mal dans la mesure où le syndicat n'a pas été associé au processus et où les résultats risquent (sont ?) utilisés de manière arbitraire.»

- «Le système peut avoir des avantages. On peut espérer en effet que de cette manière une promotion dorénavant dépendra davantage de la nature et de la qualité du travail de l'employé que de l'audience du chef de service.»

- «Je regrette que l'analyse contribue à créer un climat de méfiance et je me demande pourquoi «on» nous manipule sans nous consulter. Cela dit, il y a dans le personnel une certaine passivité (inévitable ?)»

- «Il était nécessaire de faire le point. Certains services manquent de personnel, tandis que d'autres en ont de trop. La connaissance de la relation grade - type de travail réellement effectué - peut être intéressante pour l'UCL. Les gradués A1 en retireront peut-être quelque chose de positif !»

- «Seuls les gros traitements en profiteront, car on dira qu'on a découvert qu'ils en font plus que prévu et qu'il faut les payer plus. Les petits n'auront de nouveau rien du tout.»

CONCLUSIONS DU DROIT DE SAVOIR

En considérant que les personnes participant à l'enquête constituent un échantillon représentatif, on peut dire que 94 % des membres du personnel ont bien reçu leur formulaire de description de fonction.

On constate également que, parmi ces personnes qui ont reçu leur formulaire de description, 48 % le remplissent seules ; 7 % le remplissent avec des collègues ; 39 % le remplissent avec leur chef d'unité ; 6 % indiquent que le formulaire n'est pas rempli par elles-mêmes.

Il y a donc très peu de fonctions qui ont été décrites de manière «autoritaire» ou hiérarchique.

Autre information importante, 42 % des personnes concernées indiquent ne pas connaître l'avis de leur chef d'unité/de service sur leur description de fonction. Ce qui est tout-à-fait anormal, ne fût-ce que sur le seul plan du droit à l'information.

Une personne signale que notre questionnaire aurait dû demander comment chacun avait rédigé la description (en long, en court, dans le détail, avec des documents annexes) ainsi que sur le temps consacré à la rédaction de cette description. Cette observation nous semble pertinente et nous regrettons de n'avoir pas posé cette question.

Quant aux questions plus générales portant sur les objectifs de l'analyse des fonctions ainsi que sur le sentiment du personnel à ce sujet, on doit observer une très grande variété de réponses et d'opinions.

Concernant les objectifs, 51 % déclarent ne pas les percevoir clairement ; 10 % ne savent pas répondre ; 36 % déclarent les percevoir. Mais dans ce cas, les objectifs sont perçus soit positivement, soit négativement. Certaines personnes ajoutent qu'il y a des objectifs cachés. Quelles que soient les intentions de la Direction de l'UCL, on peut conclure qu'il y a, à tout le moins, des lacunes dans les communications de l'Autorité puisque les objectifs sont perçus avec autant de différences, lorsqu'ils le sont !

Quant aux sentiments sur l'analyse des fonctions, il faut signaler que certaines réponses du personnel sont contradictoires : ainsi certains perçoivent des objectifs positifs ou négatifs, mais indiquent en même temps que l'analyse ne produira aucun effet ; d'autres

déclarent ne pas en saisir les objectifs et en même temps déclarent l'apprécier positivement.

Dans toute la gamme très éclatée des opinions positives ou négatives, on peut relever certaines appréciations positives sur l'opération en cours, essentiellement justifiées par l'espoir individuel d'un bénéfice pour sa propre carrière, en termes d'amélioration de son travail et de sa rémunération ; d'autres appréciations positives sont immédiatement assorties d'une réserve sur les suites ou l'utilisation données à l'opération ; enfin, bon nombre d'appréciations négatives comportent des réflexions cyniques, fatalistes ou résignées, comme si le sort du PATO était joué d'avance, comme s'il était écrit que le PATO ne pourrait jamais rien obtenir de bon.

Il est en tout cas assez clair, au vu de cette enquête, qu'il n'y a pas une large adhésion des membres du personnel à l'opération «Analyse de fonctions». Et rien n'indique actuellement que cette observation établie en février 1991 soit dépassée aujourd'hui.



Nov. Dec. 1991

LICENCIEMENTS à l'UCL

quelques chiffres

En examinant les statistiques communiquées au Conseil d'Entreprise, l'attention des délégués CNE a été attirée par un nombre élevé de licenciements au cours du troisième trimestre 1991. D'où l'idée de reprendre les chiffres sur une plus longue période. Nous ne comptons pas ici les fins de contrats à durée déterminée.

En 1989, il y a eu 13 licenciements : 2 pour faute grave (PATO) ; 1 pour motifs économiques (PATO sur contrats extérieurs) ; 9 dont les motifs ne nous ont pas été communiqués (1 PS ; 5 PATO du cadre ; 4 PATO sur contrats extérieurs).

En 1990, on compte également 13 licenciements : 2 pour motifs économiques (PATO sur contrats extérieurs) ; et 11 dont les motifs ne nous ont pas été communiqués (7 PATO du cadre et 4 PATO sur contrats extérieurs).

Pour les 9 premiers mois de 1991, on compte déjà 17 licenciements, sans qu'il y ait de motif économique ni de faute grave : 3 PS sur contrats extérieurs ; 10 PATO du cadre et 4 PATO sur contrats extérieurs.

Rappelons à cette occasion qu'il est toujours opportun, en cas de menace de licenciement de prendre contact avec la délégation syndicale du PATO ou du personnel scientifique : il existe en effet différentes possibilités de recours, dont, par exemple, le droit pour le PATO de soumettre l'examen de sa situation à la Commission du Personnel. Ce droit n'est pas encore reconnu également à tous les membres du personnel, notamment certaines personnes qui travaillent sur contrats extérieurs et nous insistons auprès des Autorités pour qu'elles mettent en place le plus rapidement possible cette possibilité de recours là où elle n'existe pas aujourd'hui. En effet, si comme délégation syndicale CNE, nous ne sommes pas prêts de défendre n'importe quel comportement professionnel, nous ne pouvons toutefois accepter qu'un membre du personnel ne puisse pas faire valoir un droit de recours à l'intérieur de l'UCL avant de s'adresser ensuite, s'il le souhaite, aux instances judiciaires.

Et même au cas où des membres du personnel menacés de licenciement ne veulent pas se défendre, il n'est cependant pas inutile d'informer la délégation syndicale afin que celle-ci soit tenue au courant des pratiques de licenciement. La délégation CNE est évidemment tenue à la confidentialité en cette matière.

Analyse des fonctions

...drôles de rumeurs ...

...dernières nouvelles ...

Il semblerait que d'aucuns fassent courir des «bruits» selon lesquels la Délégation Syndicale PATO aurait refusé de participer à l'opération «analyse de fonctions» lors de son lancement.

Nous aimerions mettre fin à ces rumeurs par la mise au point suivante :

Fin 1988 - début 1989, la délégation syndicale a été informée sur les objectifs de l'analyse de fonctions : «Analyser les besoins de l'Université, en effectuant une analyse des postes du personnel». Nous citons de mémoire, car cette information sur les objectifs n'a fait à l'époque l'objet d'aucune communication écrite à la délégation syndicale de la part de la Direction. Nous reconnaissons que nous avons été inattentifs au sens des mots «évaluation des fonctions» mais nous plaçons «non-coupable!» parce que la Direction n'a pas jugé bon de nous avertir qu'il s'agissait de classer les fonctions et parce qu'elle ne nous a jamais demandé si nous voulions oui ou non être associés paritairement à cette opération. La délégation syndicale a seulement été consultée à cette époque sur le contenu du formulaire de description de fonction. Et c'est tout ! Toutefois, par prudence devant un objectif visant «à gérer le personnel de façon plus centralisée», la délégation syndicale a, dès janvier 1989, demandé un observateur à la phase finale des travaux du Conseil de Supervision.

Après plusieurs rappels de notre part, cette demande a été en mars 1990 rejetée par les Autorités qui nous ont reproché ensuite de n'avoir demandé qu'un observateur !

Donc, un énorme malentendu sur lequel nous nous sommes expliqués à plusieurs reprises avec la Direction. Nous pensons que cette partie difficile du dossier était close, mais la réapparition de fausses rumeurs nous amène à faire cette mise au point.

En conséquence, nous rappelons que nous n'avons pas refusé de participer en 1989 à l'opération «Analyse de fonctions» parce que - comme d'autres - nous n'avions pas perçu à l'époque tous les objectifs et enjeux de l'opération ; nous n'avons pas refusé de nous associer à cette opération parce que cela ne nous a pas été proposé ; nous n'aurions d'ailleurs pas pris une décision de refus ou de participation sans demander l'avis du personnel sur des questions de cette importance.

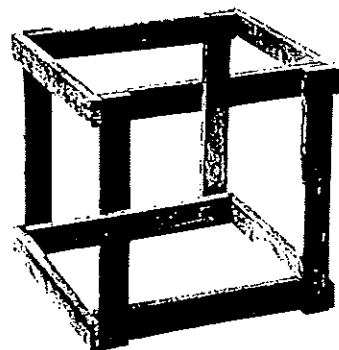
Les déléguées syndicales et délégués syndicaux CNE-UCL du PATO.

En juin 1991, la délégation syndicale du PATO a proposé aux Autorités la création d'une commission paritaire redéfinissant notamment les critères qui sont à la base des classifications ainsi que la pondération de ces critères. Les Autorités ont répondu en octobre 1990 qu'il était impossible de modifier ces critères car cela équivaudrait à «jeter à la poubelle» tout le travail réalisé jusqu'à présent. Les Autorités ont cependant réaffirmé leur volonté de se concerter avec la délégation syndicale sur cette opération apparemment mal embarquée ! La délégation syndicale a ainsi accepté de faire un essai de participation durant la redescente des résultats dans une faculté (ESPO) en envoyant un membre du personnel choisi par elle au sein de chaque Comité d'évaluation et en désignant deux représentants au Conseil de supervision. La délégation syndicale a désigné avec leur accord Mme Danielle Gallez au Comité d'évaluation des postes administratifs et Mr Michel Genet au Comité d'évaluation des postes techniques. La délégation CNE a désigné M. Etienne Gilot comme représentant au Conseil de Supervision.

Nous évaluerons, en temps voulu, cette participation provisoire avec l'ensemble du personnel après la redescente des résultats en ESPO. A la date du 20 novembre, aucun résultat de l'analyse des fonctions n'avait encore été communiqué aux membres du personnel d'ESPO.

Tout ceci a été largement évoqué lors des deux assemblées du personnel organisées à Louvain-La-neuve et à Woluwe au courant du mois d'octobre.

A toutes fins utiles, nous signalons que la délégation syndicale CNE a réalisé à l'occasion de ces assemblées une documentation sur l'analyse de fonctions comportant notamment une brochure de 30 pages. Il est possible de se procurer cette farde documentaire en écrivant à CNE-UCL, Bâtiment Kellner, Place Croix du Sud, 3 Boite 10, 1348 Louvain-La-Neuve (Joindre 60 F en timbres - Gratuit pour les affiliés CNE)



« Drôle de cage », photo du docteur Cochran, Chicago

Nov. Dec 1991.

Chère Analyse, tu exagères !

INDISPENSABLE RAPPEL : QUI FAIT QUOI ?

Les différentes étapes de l'analyse des fonctions à l'UCL se présentent ainsi :

1. La description de la fonction
2. La sélection de critères de classification des fonctions
3. La pondération de ces critères
4. La classification des fonctions par points
5. L'harmonisation de l'ensemble des fonctions, afin d'éviter des disparités et le regroupement des ces fonctions en «prototypes»
6. La mise en relation des fonctions classifiées avec les barèmes

Qui est responsable de chacune de ces étapes ?

Etape 1. La description de la fonction a été réalisée le plus souvent par chaque membre du personnel lui-même à partir d'un formulaire standard ; cette description a été ensuite, pour près de la moitié du personnel, complétée ou remplacée par un interview mené par un consultant extérieur du Bureau Lapiere-Libert.

Etapes 2 et 3. La sélection des critères de classification et la pondération de ces critères a été effectuée par la Cellule d'Analyse des Fonctions (en abrégé, la CAF) composée au début de l'analyse, de Mr Lapiere (consultant extérieur), de Mr Thibou et de Mme De Jonge-Lapiere. (La composition de la CAF a d'ailleurs varié depuis 1989).

Etape 4. La classification des fonctions est opérée par l'un des deux comités d'évaluation, l'un pour les fonctions administratives, l'autre pour les fonctions techniques et spécialisées. Ces comités appliquent les règles déterminées par la CAF dans les deux étapes précédentes. C'est dans chacun de ces comités que la délégation syndicale a désigné un membre du personnel depuis novembre 1991.

Etapes 5 et 6. L'harmonisation est effectuée par la CAF, avec parfois un membre d'un comité d'évaluation. Le regroupement en prototypes et la mise en relation des classifications avec les barèmes pour aboutir à la fourchette barémique d'une fonction est effectuée par la CAF et par elle seule. Ni les comités d'évaluation, ni même le Conseil de Supervision n'interviennent sur cet aspect de l'opération qui est pourtant essentiel.

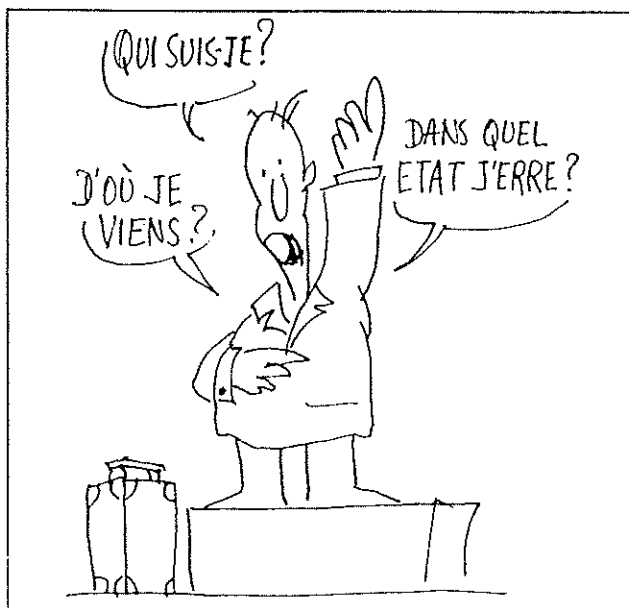
Ce rappel montre clairement que les étapes les plus importantes (sélection et pondération des critères ; mise en relation des points avec les barèmes) n'ont pas été négociées. Et ce n'est ni la présence récente d'un membre du personnel désigné par la délégation syndicale dans chacun des deux comités d'évaluation ni celle de deux délégués syndicaux dans le Conseil de Supervision qui permettent de modifier en quoi que ce soit les normes édictées par la CAF et approuvées par les Autorités.

La présence de membres du personnel désignés par la délégation et de délégués permet cependant d'être mieux informé de tous les stades et aspects de l'opération, et de nous aider à en saisir le mieux possible le sens. Car c'est

bien le sens de cette opération qui pose question.

Affirmer que telle fonction se voit attribuer telle fourchette barémique n'est pas «neutre» ; et, si c'est l'intérêt du personnel qui est poursuivi dans cette affaire, l'absence de décisions négociées en la matière est inexplicable. On est donc ramené à la question fondamentale : était-ce bien, est-ce bien l'intérêt du personnel qui est recherché ?

Pour l'instant, la réponse ne va pas clairement de soi.



NOS CRITIQUES SUR LES CRITERES

Rappelons les critères utilisés par la CAF pour la classification des fonctions :

1. Responsabilité de commandement
2. Responsabilité dans les contacts
3. Exigences intellectuelles
4. Cadre de travail
5. Exigences physiques
6. Niveau de formation et expérience professionnelle
7. Durée d'adaptation

La délégation syndicale CNE a fait part, il y a quelque mois déjà de ses observations sur ces critères. Ces observations sont confirmées par les membres du personnel désignés par la délégation dans les deux comités d'évaluation. Voici la synthèse de ces observations.

- L'avantage donné aux critères portant sur les exigences intellectuelles est manifeste : ceux-ci représentent 56 % des points, alors que dans d'autres méthodes ce pourcentage est moins important.

- Le critère «Responsabilité de commandement» contient deux concepts différents qu'on ne peut mélanger. Dans le terme «responsabilité», on trouve une notion qualitative de responsabilité morale, intellectuelle, sociale ou organisationnelle; dans le terme «commandement» on trouve une notion impliquant une hiérarchie,

un rapport à l'autorité. La confusion des deux concepts aboutit à l'absence de critère sur «la responsabilité sans commandement». Ainsi il n'existe, dans la méthode mise au point par la CAF, aucun élément permettant d'évaluer, au niveau du critère « responsabilité », les dommages que l'institution pourrait subir suite à une erreur ou à un manquement dans l'exercice d'une fonction, tant du point de vue social que matériel.

Ainsi le critère «responsabilité d'encadrement d'étudiants» est totalement négligé, ce qui est surprenant dans une institution dans laquelle bon nombre de membres du PATO sont professionnellement appelés à traiter directement avec les étudiants.

- Les années d'expérience professionnelle ne sont pas suffisamment prises en compte. Selon les pondérations de la CAF, l'expérience ne rattrape jamais le diplôme, ce qui n'est pas justifié.

Malgré ces observations et ces critiques, les Autorités n'ont pas accepté que les critères soient remaniés. «On continue comme avant» : tel semble être le mot d'ordre.

LES QUESTIONS QUE VERONIQUE ET PASCAL ONT OUBLIE DE POSER !

M. Piraux, Directeur du Service du Personnel, a donné le «mode d'emploi» de l'analyse de fonctions lors d'un interview accordée à Véronique et Pascal, membres du PATO.

Le texte de cet interview a été transmis à tout le PATO en mars 1992.

Nous avons rencontré Véronique et Pascal et nous leur avons suggéré pour le prochain interview les questions suivantes :

- Pourquoi tout le PATO n'a-t-il pas fait l'objet d'un interview par les consultants ?
- Le classement dans un prototype de fonctions ne fait-il pas perdre la richesse du contenu de la fonction tel que décrit initialement ?
- Pourquoi une hiérarchie des fonctions, alors que le statut prévoit déjà un tableau de hiérarchie des grades ?
- Peut-on ajouter au statut un tableau de hiérarchie des fonctions, sans que cela soit négocié ?
- Pourquoi les résultats redescendent-ils si lentement ?
- Pourquoi la pondération des critères est-elle confidentielle ?
- Que fait-on des problèmes organisationnels et institutionnels repérés à l'occasion de cette analyse ? Et comment tient-on compte de ces problèmes lors de la classification ?
- Comment pouvez-vous affirmer que vous faites l'inventaire de ce qui existe, alors que vous déterminez une fourchette barémique correspondant à la fonction occupée, ce qui est manifestement plus qu'un inventaire ?

Véronique et Pascal nous ont promis de poser ces questions à M. Piraux pour fournir un mode d'emploi

plus détaillé. Merci à eux !

L'ANALYSE DE FONCTIONS A L'ULB

A l'ULB, une analyse de fonctions est également en cours. Voici la définition qui est en donnée dans cette institution :

«Une analyse de fonction vise à dresser un portrait synthétique, aussi fidèle que possible, de la fonction assumée. Il s'agit de spécifier et synthétiser toutes les données utiles pour comprendre le contenu et la complexité du poste de travail, sa finalité et la situation qu'il occupe au sein de l'université. La description rend compte de la situation organisationnelle au moment présent ; elle doit faire apparaître le rôle et le contenu du poste de travail. (...)»

Il convient de noter que le sens de l'expression «Analyse de Fonctions» n'implique pas, à l'ULB, de classification de fonctions les unes par rapport aux autres. Le produit de l'analyse ne s'y traduit donc ni en points, ni en hiérarchie contrairement à ce qui se fait à l'UCL.

Nous souhaitons qu'en prennent bonne note ceux qui à l'UCL nous ont soutenu mordicus qu'une analyse de fonctions impliquait toujours une classification et qui se sont pour ainsi dire moqués des membres du personnel et des délégués syndicaux qui défendaient une position inverse.

L'herbe n'est pas automatiquement plus tendre dans le pré du voisin ; mais il n'est pas interdit pour autant d'aller voir comment cette herbe est faite.

ANALYSE DE FONCTIONS : DERNIERE MINUTE

Nous avons appris par une information donnée aux membres du comité d'évaluation des fonctions administratives qu'un nouveau comité d'évaluation spécifique aux fonctions de cadres (entendus ici à partir du barème 11/3) est mis sur pied. Il est composé de MM. H. Buyse, R. Jacquerye, J.M. Petre et A. Piraux.

A la date du 13 mai, cette information n'avait pas encore été communiquée officiellement ni au Conseil de Supervision, ni à la délégation syndicale, ni au Conseil d'Entreprise.

Ceci nous pose question. Comment est-il possible de bousculer à ce point la méthodologie en cours de route? Les critères de l'analyse de fonctions ne seraient-ils modifiables que pour les «cadres»? Les comités d'évaluation doivent-ils être considérés comme incompetents pour classer les fonctions de haut niveau? Est-il sain qu'un comité composé essentiellement de cadres supérieurs évalue des cadres supérieurs?

L'analyse de fonction telle qu'elle qu'elle est faite à l'UCL pose à nos yeux beaucoup de problèmes. Fallait-encore en rajouter ?

La délégation syndicale a demandé une réunion paritaire consacrée à l'examen de ce nouveau problème.



Section de la Centrale Nationale des Employés
de l'Université Catholique de Louvain

Monsieur J. MOULART
Administrateur général

Halles universitaires
1348 Louvain-La-Neuve

Louvain-La-Neuve, le 9 avril 1993

Monsieur l'Administrateur général,

Lors de la réunion de synthèse sur l'analyse de fonctions qui s'est tenue le vendredi 26 mars 1993, nous avons indiqué aux représentants de l'employeur que nous vous communiquerions par écrit ce qui à nos yeux constitue aujourd'hui l'essentiel de nos observations et critiques sur cette opération, ainsi qu'une demande d'informations complémentaires.

Vous trouverez donc en annexe cette note. Vu l'importance accordée dans l'institution à cette opération d'analyse de fonctions, nous vous demandons de bien vouloir transmettre ce document aux membres du Conseil d'Administration.

Nous vous présentons, Monsieur l'Administrateur Général, l'expression de nos salutations distinguées.

pour la délégation syndicale CNE du PATO,



J. Palange

Annexe: Note de la délégation syndicale CNE-UCL sur l'opération d'analyse de fonctions (3 pages)

**Note de la délégation syndicale CNE - UCL du PATO du 9/04/1993
à M. l'Administrateur Général
sur l'opération d'analyse de fonctions**

1. Demandes d'informations complémentaires

La délégation syndicale du PATO demande les informations complémentaires suivantes :

- la concordance points/barèmes pour le niveau 1 ;
- une information **complète et écrite** sur l'état actuel (à la date la plus rapprochée possible) de la redescente des résultats de l'analyse et sur la manière dont ceux-ci ont été communiqués aux membres du personnel ;
- les résultats concernant les cadres ;
- la liste mise à jour des prototypes de fonction ;
- un tableau croisant "catégories de fonction, amplitudes barémiques et positions" ;
- le nombre de personnes qui ont une position se situant **deux barèmes plus bas** que le premier barème de l'amplitude attribuée à leur fonction (soit la ventilation de la position A).

2. Nos critiques majeures

2.1. Par rapport à la méthode

Les craintes que nous avons déjà exprimées à plusieurs reprises (*voir P.V. des réunions paritaires - 2 juillet 1991 - Réf. : R.J/jf/2896*) se trouvent vérifiées à ce stade de l'opération. La pratique n'a pas démenti nos appréhensions quant au choix et au poids relatif des critères. Par ailleurs, il nous revient que la ligne hiérarchique intermédiaire, au vu des résultats, a émis le plus souvent des critiques similaires à celles que nous avons formulées.

2.1.1. La Cellule d'Analyse des Fonctions s'est réservé d'établir la correspondance points/barèmes, alors que parmi tous les stades d'une opération de classification des fonctions, qui donnent d'ailleurs généralement lieu à négociation, celui de la correspondance points/ barèmes n'échappe jamais dans les commissions paritaires à la négociation. Pourquoi en est-il autrement à l'UCL ?

2.1.2. Nous protestons contre la création du comité spécial cadre, en cours d'opération. Notre protestation vise surtout la décision de modification des critères pour ce seul groupe des cadres. En effet, lorsque la délégation syndicale avait émis des critiques sur les critères et sur le poids respectif de ceux-ci et avait proposé des modifications, il lui avait été répondu que les critères et leur poids étaient intangibles. On a néanmoins modifié - pour une catégorie du personnel seulement - ces critères. Il est difficile de n'y pas voir une modification à la carte.

Par ailleurs, comment ne pas ressentir cette décision comme un camouflet pour les membres des comités d'évaluation administratif et technique ; c'est en tout cas ainsi que les membres que nous avons désignés au sein de ces comités ont réagi lorsqu'ils ont appris que leur travail avait été remis sur le métier et revu par d'autres personnes !

./..

Enfin, avant la création du comité spécial "cadre", des résultats avaient déjà été communiqués à des cadres sous forme d'une fourchette barémique. Or, il a été décidé à présent de ne donner, pour les cadres, qu'un barème unique pour la fonction occupée. Quelles seront pour les personnes concernées les conséquences de cette décision et comment se gère en équité de telles modifications dans la méthode ?

2.1.3. Nous rappelons le problème du traitement différencié des dossiers (descriptions de fonctions revues ou non, avec ou sans consultant, la présence d'un expert pour certaines catégories de fonctions dans le comité d'évaluation).

2.1.4. Nous critiquons l'absence de manuel complet de la méthode et qui soit accessible à tous ; nous critiquons également l'absence de jurisprudence écrite pour les décisions prises dans les comités d'évaluation.

2.2. Sur la communication remise à la délégation syndicale pour la réunion du 26 mars 1993

2.2.1. Nous sommes choqués devant le fait que l'historique repris dans la "*Communication à la délégation syndicale*" ignore toutes les interventions de celle-ci depuis 1988 sur ce dossier. Si, dans un document destiné à la délégation syndicale elle-même, ses propres interventions ne sont pas reprises, que faut-il penser de la retransmission fidèle et complète de nos interventions dans des notes au Conseil d'Administration ou à la hiérarchie intermédiaire? Même la décision de participation partielle et provisoire via la désignation par la délégation syndicale d'un membre du personnel dans chaque comité d'évaluation et la participation d'un délégué de chaque section syndicale dans le Conseil de Supervision n'est pas mentionnée dans cet historique.

2.2.2. Semblablement, l'historique ne fournit aucune synthèse sur le travail des comités d'évaluation, ni sur celui du conseil de supervision ; une mise à jour de ces instances n'est même pas annexée.

2.2.3. Le document ne fournit aucune indication concernant les réactions des doyens, des présidents de départements et des responsables d'unités.

2.2.4. Les tableaux chiffrés figurant dans la note mériteraient une analyse approfondie. Ils mettent en effet en évidence des résultats fort différents entre les divers secteurs de l'Université.

2.2.5. Nous critiquons l'absence dans le rapport de toute analyse critique de la méthodologie utilisée (le § 4.2 de la "*Communication*" pourrait être écrit sans avoir procédé à l'analyse de fonctions). Ainsi, s'est-on assuré que le travail est correctement et complètement décrit ? A-t-on bien distingué le travail prescrit, le travail attendu et le travail réel ; le travail individuel et le travail collectif ; le travail unifonctionnel et le travail polyvalent? S'est-on préoccupé de la question de la charge mentale hors travail des membres du personnel lors de la description des fonctions ?

2.2.6. Nous nous étonnons de l'absence de traces sur les informations parallèles apparues au cours de discussions dans les comités d'évaluation concernant les problèmes d'organisation des unités et services, (dysfonctionnement de certaines entités, tensions, mauvaises utilisations des personnes, etc...).

2.2.7. Les commentaires (page 25 de la Communication) sur la réalisation des objectifs nous semblent comporter une large part d'autosatisfaction qui ne nous paraît pas justifiée.

3. Nos conclusions actuelles sur l'Analyse de Fonctions telle qu'elle a été menée à l'UCL

Nous actons la déclaration de la Direction de l'UCL indiquant que l'objectif de l'analyse n'est pas un objectif d'économies.

Pour la délégation CNE-UCL, l'objectif de gestion dans l'équité assigné à l'analyse de fonctions ne sera crédible que :

- si toutes les personnes dont le barème est *inférieur* à la fourchette qui a été attribuée à leur fonction bénéficient, selon les conditions prévues aux articles 3.12 et 3.13 du statut du PATO, d'une indemnité pour fonctions supérieures ; le principe d'une décision au cas par cas n'est pas acceptable ;

- si ces mêmes personnes obtiennent, sous les seules conditions d'ancienneté de grade requise et d'un examen sur dossier, le premier grade de l'amplitude qui a été reconnue à leur fonction ;

- si les personnes dont le barème correspond au premier grade de l'amplitude qui a été reconnue à leur fonction obtiennent, sous les seules conditions d'ancienneté de grade requise et d'un examen sur dossier, le second grade de l'amplitude de leur fonction ;

- si l'examen d'avancement dans les formes dans lesquelles il est organisé jusqu'à présent est seulement maintenu à l'avenir pour les personnes qui veulent dépasser le second grade de l'amplitude qui a été reconnue à leur fonction ;

- si un programme de formation professionnelle continuée est instauré pour chaque prototype de fonction ;

- si un programme de reconversion est mis sur pied pour les personnes occupant des fonctions ayant des aspects de pénibilité forte, afin qu'elles puissent après un certain nombre d'années de carrière dans cette fonction pénible, muter, si elles le souhaitent, vers une fonction comportant moins d'aspects contraignants.

ooo

Plus globalement, nous tenons à réexprimer notre incompréhension devant la méthode employée dans la conduite de cette opération de classification des fonctions et ce, dans une institution universitaire.

ooo

Analyse des fonctions : un autre mode d'emploi !

Lors des rencontres qu'elle a eues au fil du temps avec la Direction de l'UCL et la CAF au sujet de l'analyse des fonctions, la délégation syndicale a formulé un certain nombre de critiques plus ou moins sévères tant à propos de la méthode utilisée que des effets pervers qu'on pouvait en redouter à terme. Les promoteurs de l'opération avaient contesté la pertinence de ces critiques, arguant que les faiblesses inhérentes à tout système seraient redressées et compensées dans la mise en oeuvre. Ils invitaient la délégation syndicale à préférer à la critique en chambre une évaluation des résultats sur le terrain.

A présent, l'opération se termine. Le temps est donc venu de juger sur pièces.

AUX MEMBRES DU PATO

La délégation syndicale CNE-UCL vous invite à participer à une

ASSEMBLEE GENERALE

sur l'analyse des fonctions

et sur les perspectives de carrière qui s'offrent (?) au PATO à l'UCL

Cette assemblée se tiendra de manière dédoublée :

• **A WOLUWE**

le jeudi 3 juin de 12 h 30 à 14 h
Séminaire Centre Faculté (niveau - 1)

• **A LOUVAIN-LA-NEUVE**

le vendredi 4 juin de 12 h 30 à 14 h
Aud. AGORA 12 - Centre ville

INDISPENSABLE RAPPEL : LES ETAPES DE L'ANALYSE

Les différentes étapes de l'analyse des fonctions à l'UCL se présentent ainsi :

1. La description de la fonction
2. La sélection de critères de classification des fonctions
3. La pondération de ces critères
4. La classification des fonctions par points
5. L'harmonisation de l'ensemble des fonctions, afin d'éviter des disparités et le regroupement des ces fonctions en "prototypes"
6. La mise en relation des fonctions classifiées avec les barèmes

Qui est responsable de chacune de ces étapes ?

Etape 1. La description de la fonction a été réalisée le plus souvent par chaque membre du personnel lui-même à partir d'un formulaire standard ; cette description a été ensuite, pour près de la moitié du personnel, complétée par un interview mené par un consultant extérieur du Bureau Lapière-Libert.

Etapes 2 et 3. La sélection des critères de classification et la pondération de ces critères a été effectuée par la **Cellule d'Analyse des Fonctions (en abrégé, la CAF)** composée au début de l'analyse, de Mr Lapière (consultant extérieur), de Mr Thibou et de Mme Lapière- De Jonge. La composition de la CAF a d'ailleurs varié depuis 1989).

Etape 4. La classification des fonctions est opérée par l'un des **deux comités d'évaluation**, l'un pour les fonctions administratives, l'autre pour les fonctions techniques et spécialisées. Ces comités appliquent les règles déterminées par la CAF dans les deux étapes précédentes. C'est dans chacun de ces comités que la délégation syndicale a désigné un membre du personnel depuis novembre 1991. Un troisième comité des "hauts cadres" a été mis en place au milieu de l'année 1992 dans des conditions qui sont commentées ci-après.

Etapes 5 et 6. L'harmonisation est effectuée par la CAF, avec parfois un membre d'un comité d'évaluation. Le regroupement en prototypes et la mise en relation des classifications avec les barèmes pour aboutir à la fourchette barémique d'une fonction est effectuée par la CAF et par elle seule. Ni les comités d'évaluation, ni même le **Conseil de Supervision** n'interviennent sur cet aspect de l'opération qui est pourtant essentiel.

1. LES CRITERES ET LA PONDERATION

Partout ailleurs, une opération de type "Analyse de Fonctions" se fait en relation permanente avec les représentants du personnel. A l'UCL, la délégation syndicale a été "consultée" par rapport à un produit fini, déclaré intangible ! Elle a néanmoins formulé un certain nombre de critiques, d'importance diverse, à l'égard du processus mis en oeuvre. Sans vouloir être exhaustif, on peut rappeler quelques unes des critiques les plus fondamentales portant sur la pertinence des critères et leur pondération:

- choix exclusif de critères adaptés spécifiquement à une administration hiérarchisée, inadéquats pour

appréhender la structure parcellisée et hautement spécialisée qu'on rencontre en facultés ;

- évacuation des aspects relationnels avec les étudiants, y compris les tâches didactiques, inhérents à une université ;

- ignorance du contexte propre à la recherche, où l'on doit osciller sans cesse entre la polyvalence et la spécialisation, entre le savoir et le savoir faire ;

- poids prépondérant accordé au diplôme et à la responsabilité hiérarchique, au détriment de l'expérience acquise et de la responsabilité de la qualité du travail ;

- minimisation des aspects physique et technique

des tâches et de la responsabilité sans commandement.

En réponse à ces critiques, il avait été dit que les Comités d'Evaluation, composés de personnes qui connaissent bien l'université, apporteraient les corrections utiles pour une prise en compte adéquate de ces critères. L'expérience a montré que la rectification attendue ne s'est pas faite. Au contraire, la dérive a été accentuée, faute de pouvoir évaluer correctement les aspects plus spécifiques. Ainsi le poids relatif du diplôme et de la responsabilité hiérarchique, fixé à 33% dans la méthode théorique, a souvent dépassé les 50% dans l'évaluation pratique, à tel point que ce n'était plus la fonction qui déterminait le diplôme requis, mais au contraire le diplôme qui le plus souvent a déterminé le niveau où a été classée la fonction. Et cette prépondérance écrasante du diplôme a encore été renforcée par la réduction systématique du poids accordé à l'expérience acquise.

Par le choix de tels critères et la pondération adoptée, l'analyse des fonctions devait déboucher sur une large justification de la structure en place, avec en prime la mise en évidence d'un "laxisme" dans les avancements. Dès lors, les conclusions n'étaient-elles pas dès lors fixées d'entrée de jeu ?

2. LES COMITES D'EVALUATION

La cohérence et l'objectivité d'une intercomparaison requiert une parfaite constance dans le travail d'évaluation: constance dans les moyens (matériau, contenus), constance dans la méthode, constance dans la jurisprudence.

a) Le matériau de base

Le matériau qui a servi à l'évaluation des fonctions a varié au fil du temps. Pour les uns, on s'est basé sur la seule description établie en 1989 et rédigée le plus souvent par l'intéressé, pour d'autres cette description a été corrigée ou complétée par un consultant-expert, pour d'autres encore on s'est servi d'un nouveau descriptif établi par le consultant.

Il est évident qu'un document établi par un expert répond beaucoup mieux au questionnement du Comité d'Evaluation et que les éléments significatifs de la fonction seront adéquatement pris en compte. Dans le cas contraire, qui dira si tous les éléments essentiels ont été correctement notés; une apparente cohérence ne prouve pas l'objectivité du document. Par ailleurs, dès qu'un des membres du Comité

d'Evaluation connaissait personnellement le poste de travail à analyser, il apportait au Comité un complément d'information, d'interprétation et de nuances, lié inconsciemment à l'image qu'il avait du titulaire du poste et de son environnement. L'approche a été nécessairement très différente lorsqu'il s'agissait d'analyser un poste que personne ne connaissait.

ET LES PROBLEMES ORGANISATIONNELS ?

Les comités d'évaluation ont eu écho, lors de leur travail, de problèmes organisationnels ou de relations de travail difficiles au sein de certains services.

Quelques exemples : dans une unité, le matériel de base nécessaire au travail est manquant et le membre du personnel doit apporter son propre matériel ! Dans une autre unité, le responsable de service refuse de déléguer les tâches. Dans tel service, le chef de service refuse toujours qu'une personne réalise un travail d'un "niveau supérieur" au sien ! "Faites ce qu'on vous dit de faire !", déclare-t-il !

On voit, avec ces quelques exemples, l'impact que ces situations peuvent avoir sur la valorisation ou la dévalorisation de la personne et de la fonction occupée. La CAF a indiqué qu'elle prenait note de ces problèmes. A-t-elle donné suite à ces informations essentielles ? Et si oui, comment ? Mystères et boules de gommages !

Quelle peut-être la valeur scientifique d'une classification fondée sur des matériaux d'inégale valeur, les uns incontrôlés, voire biaisés, d'autres incomplets ou ambigus, d'autres encore interprétés avec plus ou moins de subjectivité ?

b) Discriminations des contenus

Bien ou mal, avec ou sans correction, le document de base décrit la totalité de la fonction.

Mais lorsqu'il s'est agi d'évaluer, des directives strictes ont imposé aux Comités de délaisser certains éléments spécifiques. Ainsi tout ce qui a trait à la participation - n'en déplaise au Plan Stratégique - n'est jamais pris en compte. Ainsi tout ce qui constitue l'encadrement didactique doit être systématiquement négligé. Serait-ce une activité anormale dans une université ? Ainsi encore il n'est de responsabilité que hiérarchique, à l'exclusion de toute responsabilité quant à la qualité d'un produit ou d'un service.

Qui plus est, selon les cas et les personnes, des éléments du contenu ont pu être tantôt valorisés comme un enrichissement de la fonction, tantôt évacués comme tâches non-demandées et superflues.

L'option ayant été prise, à tort ou à raison, d'évaluer l'existant plutôt que les besoins, il est paradoxal de constater qu'un certain nombre d'évaluations ont été faites sur des descriptifs délibérément amputés.

c) Expertises et généralités

Dans toute analyse de fonctions, les critères doivent, dit le consultant, être généralisables, pour permettre une application à toutes les fonctions, précis, pour permettre le classement, et caractéristiques, pour permettre une différenciation. On peut donc supposer que c'était bien le cas à l'UCL.

On doit néanmoins constater que ces critères "universels" ont nécessité - à l'insu du Conseil de Supervision - des entorses majeures à la règle de la composition stable des comités d'évaluation. Pour tout le personnel "informatique", l'évaluation a pu bénéficier d'un expert (par ailleurs membre de la Commission Informatique et chef d'une unité informatique à l'UCL). Quant au personnel dirigeant de l'Institution (barèmes 12/2 et supérieurs), le travail fait par chacun des deux Comités d'Evaluation a été tout simplement annulé, et recommencé par un Comité ad hoc, "fonctionnant avec d'autres critères pour avoir un meilleur pouvoir discriminant". La raison avancée est que les critères retenus dans la méthode n'étaient pas suffisamment adéquats pour évaluer ces catégories particulières du personnel. Mais alors l'étaient-ils davantage pour évaluer le personnel de biologie clinique, les techniciens de la maintenance, ou les opérateurs du cyclotron, ou les assistantes sociales de l'ADSE, ou le personnel des bibliothèques, ou les nettoyeuses du Service Logement, ou les conseillers de la FOPA ou de la FOPES (etc...)? Et si l'on estime en haut lieu que les membres des comités, tous de niveau 1, n'étaient pas capables d'appréhender correctement le travail des hauts cadres, pourquoi trouve-t-on alors qu'ils ont automatiquement la compétence pour bien comprendre les caractères spécifiques des fonctions d'exécution dite subalterne ?

UN COMITE D'EVALUATION TRES SPECIAL

L'information n'a pas été annoncée avec grand retentissement par les Autorités, c'est le moins qu'on puisse dire : au cours de l'année 1992, un troisième comité d'évaluation a vu le jour. Sa mission est d'évaluer les fonctions des cadres PATO ayant un barème supérieur au 11/6. Il est composé de MM. H. Buysse, R. Jacquerye, J.M. Pêtre et A. Piraux.

Voici ce que la délégation syndicale CNE du personnel a fait savoir à l'Administrateur Général au sujet de la création de ce comité et de son activité.

"Nous protestons contre la création du comité spécial cadre, en cours d'opération.

Notre protestation vise surtout la décision de modification des critères pour ce seul groupe des cadres. En effet, lorsque la délégation syndicale avait émis des critiques sur les critères et sur le poids respectif de ceux-ci et avait proposé des modifications, il lui avait été répondu que les critères et leur poids étaient intangibles. On a néanmoins modifié - pour une catégorie du personnel seulement - ces critères. Il est difficile de n'y pas voir une modification à la carte.

Par ailleurs, comment ne pas ressentir cette décision comme un camouflet pour les membres des comités d'évaluation administratif et technique ; c'est en tout cas ainsi que les membres que nous avons désignés au sein de ces comités ont réagi lorsqu'ils ont appris que leur travail avait été remis sur le métier et revu par d'autres personnes !

Enfin, avant la création du comité spécial "cadre", des résultats avaient déjà été communiqués à des cadres sous forme d'une fourchette barémique. Or, il a été décidé à présent de ne donner, pour les cadres, qu'un barème unique pour la fonction occupée. Quelles seront pour les personnes concernées les conséquences de cette décision et comment se gère en équité de telles modifications dans la méthode ? "



d) Absence de jurisprudence

L'opération "Analyse des Fonctions" dure depuis plus de 4 ans. Au cours de cette longue période, les matériaux de base ont varié, mais aussi la composition des comités. En outre la méthode de travail s'est progressivement affinée. Il est inévitable que l'interprétation des critères ait évolué.

Néanmoins il n'existe toujours pas de référentiel écrit. Non seulement il n'y a pas de manuel de base de la méthode, mais les précisions, interprétations ou orientations décidées par les Comités d'Evaluation n'ont fait l'objet d'aucun procès-verbal ou note écrite. Ainsi donc toute la jurisprudence - et on devine combien elle peut être importante dans ce genre de travail - n'existe que dans la mémoire des participants, en fait dans la mémoire des quelques membres permanents.

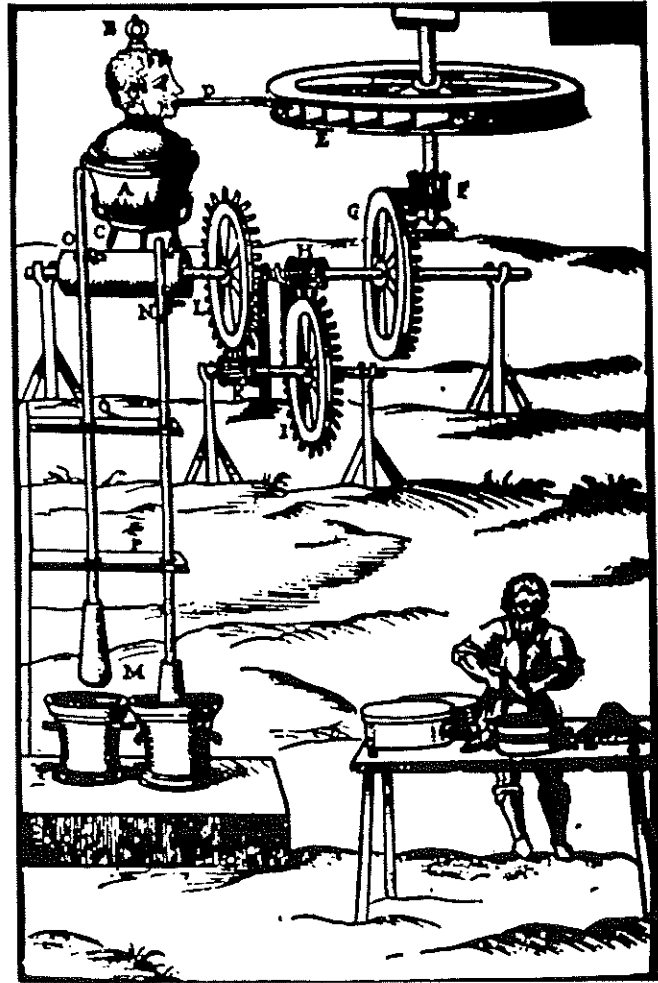
Comment comparer des résultats quand on n'en connaît plus la méthode d'analyse ? Et comment fera-t-on les réajustements ultérieurs ?

L'expérience concrète que l'on a pu avoir du travail des Comités d'Evaluation confirme et amplifie les craintes que l'on avait ressenties suite à une première approche. Les critiques théoriques quant à la pertinence des critères retenus et à leur poids respectif se sont avérées pleinement fondées. Et la méthode de travail y a ajouté de nouvelles difficultés. Non que les membres des comités aient mal travaillé. Nous sommes au contraire convaincus qu'ils y ont apporté tout leur zèle, toute leur attention et toute leur conscience. Mais nous sommes aussi convaincus - et sans doute en sont-ils eux mêmes conscients - qu'ils ont été coincés dans un système mal ficelé, mal adapté, dont ils ont pu identifier les aberrations, mais qui leur a été constamment imposé par la CAF.

Les résultats, quels qu'ils soient, obtenus dans de telles conditions, ne peuvent prétendre à l'objectivité, et l'outil de gestion qui en sortira ne sera qu'une construction arbitraire. Il ne mérite pas la confiance.

3. LA TRANSMISSION DES RESULTATS

Selon les indications de l'Autorité reprises dans la lettre du 15 novembre 1990 de MM Macq et Moulart aux membres du PATO, les conclusions des classifications individuelles sont communiquées rapidement aux intéressés via la ligne hiérarchique. Elles doivent permettre à chacun de situer correctement sa fonction dans l'institution. Elles doivent aussi permettre, le cas échéant, de contester



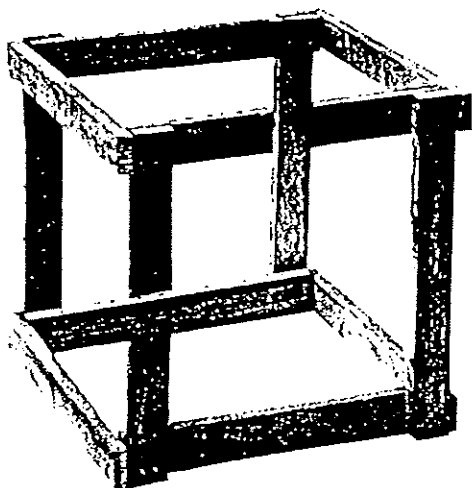
Les résultats redescendent lentement et de manière variée

une classification inadéquate.

a) Via la ligne hiérarchique

La ligne hiérarchique, malgré la formation spécifique organisée à son intention, est placée dans une situation très inconfortable. En effet on la charge de communiquer à son personnel des conclusions dont elle n'a pas la maîtrise, fondées sur un dossier dont elle n'a pas entièrement connaissance. A cela s'ajoute la prise de conscience que les prototypes de fonction et les critères d'analyse ne sont pas adaptés au contexte facultaire. On peut comprendre le peu d'empressement à s'inscrire dans le processus de communication des résultats.

Mais la conséquence concrète en est un retard supplémentaire dans le déroulement du processus. La durée de l'opération (plus de 4 ans jusqu'à présent) a été telle que la plupart des responsables qui avaient reçu l'information initiale ont été remplacés lors des élections statutaires en facultés; ceux qui sont en charge aujourd'hui doivent reprendre le dossier à son début.



« Drôle de cageot », photo du docteur Cochran, Chicago

La difficulté est telle que le Service du Personnel a proposé son aide pour donner lui-même au personnel concerné, sous l'autorité et la responsabilité des Présidents de Département, les explications utiles à la compréhension et à l'acceptation des résultats. Apparemment les responsables facultaires n'ont pas accueilli plus favorablement l'idée de porter le chapeau que celle de devoir justifier sans comprendre.

b) Vers le personnel concerné

Les problèmes au niveau de la ligne hiérarchique ont pour conséquence directe une disparité énorme dans les modalités de transmission des résultats au personnel concerné.

Disparité en termes de durée. De manière générale, dans les facultés de sciences humaines, il a fallu quelques semaines pour faire "accepter" les conclusions de l'analyse par les responsables hiérarchiques, et quelques semaines encore pour effectuer la descente jusqu'aux intéressés. Dans le groupe des sciences exactes et en Médecine, il semble que les difficultés aient été nettement plus grandes: les durées se sont comptées en mois. Dans l'Administration Centrale, c'est "sur le point d'être communiqué" ! A ce jour, en tout cas, même les membres du Conseil du Supervision ne savent pas où en est précisément la retombée des résultats ! La délégation syndicale a demandé le 9 avril dernier à l'Administrateur Général d'obtenir une information complète et écrite sur l'état (à la date la plus rapprochée possible) de la redescente des résultats : le 6 mai, la délégation n'avait toujours rien reçu !

Mais la disparité est beaucoup plus importante en termes de forme et surtout de contenu.

Les premiers documents transmis ont consisté, comme prévu par la méthode, en une description succincte (de l'ordre d'une demi-page) et stéréotypée de la fonction-type à laquelle la fonction particulière avait été rattachée, et de la fourchette barémique liée à cette fonction. Déjà le personnel a mal accepté le caractère réducteur de ces descriptions-types, manifestement inspirées du cadre organisationnel d'une administration centralisée et qui évacuent tout le contexte spécifique d'une université. Il disposait néanmoins d'un document de référence avec un contenu. Au fil du temps, la procédure s'est dégradée et on a vu apparaître les formules les plus vides, allant de la communication strictement orale jusqu'au transmis par courrier du seul nom attribué à la fonction. Comment sur de telles bases se situer correctement dans son cadre de travail ?

c) Procédure d'appel et de révision

Lors du lancement de l'opération, le personnel avait exprimé ses craintes de se voir enfermé dans un classement inamovible, éventuellement mal taillé. La note de MM. Macq/Moulart du 15 novembre 1990 répondait à cette inquiétude en garantissant à chacun l'accès à une procédure de révision s'il avait à présenter des critiques fondées et importantes à la suite de la communication détaillée de ses résultats. De même une procédure de mise à jour est prévue lorsqu'une modification substantielle de la fonction sera objectivement reconnue.

Lorsqu'on analyse le déroulement de l'opération depuis 1989, il devient malaisé d'en encore accorder quelque crédit à cette déclaration. Comment en effet pouvoir émettre une critique fondée d'un document sans contenu ? Comment faire reconnaître une modification substantielle en référence à un prototype tellement général qu'il pourrait décrire n'importe quelle fonction ? Et comment croire sérieusement à un suivi si la procédure prend plus de 4 ans ?

4. LA CELLULE D'ANALYSE DES FONCTIONS

Sous la guidance du bureau-conseil extérieur Lapière-Libert, tout le travail d'analyse des fonctions a été mené par une petite cellule de quelques personnes. C'est cette cellule qui a élaboré la méthode, informé les chefs de service, rencontré le personnel, animé et dirigé les comités d'évaluation, transmis et commenté les résultats aux responsables hiérarchiques. C'est elle aussi qui conserve, dans le secret, les éléments essentiels de la méthode, la

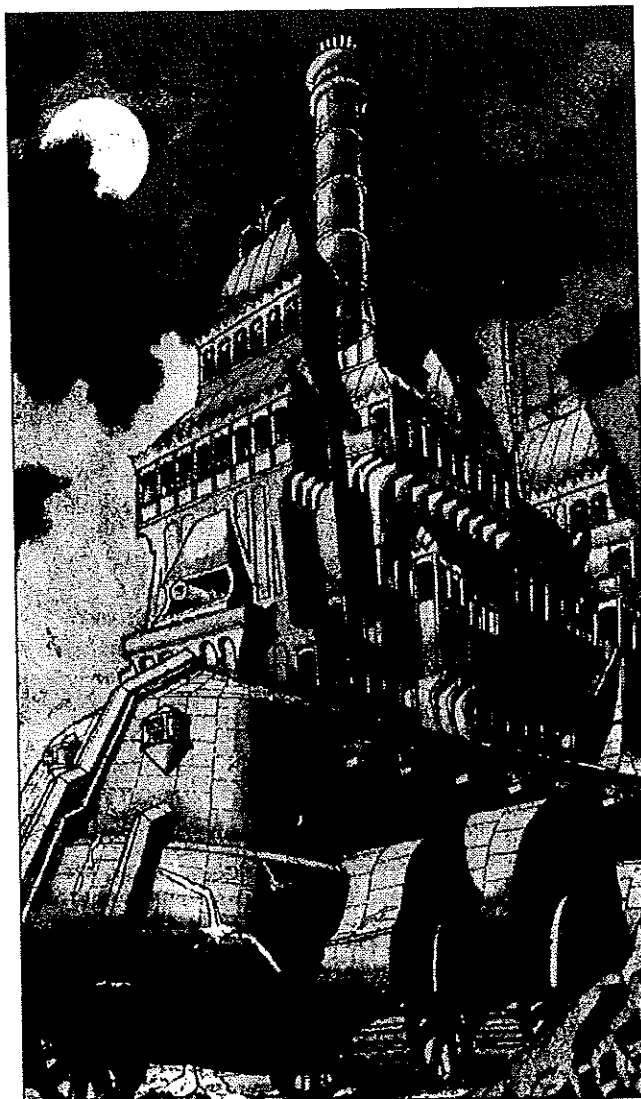
jurisprudence et l'ensemble des informations recueillies.

Cette concentration sur quelques têtes de la conduite de toute l'opération a certainement été un facteur favorable d'unité et de stabilité. Mais aujourd'hui, la plupart des membres de ce petit noyau sont intégrés, au titre de cellule des Ressources Humaines, au Service du Personnel, où ils ont à la fois la garde de tous les dossiers confidentiels de classification constitués sous l'étiquette de la CAF et la charge de gérer les personnes dont ils ont analysé les fonctions. Recrutements et mutations, promotions, avancements et concours d'accèsion, matières d'examen, information des jurys, information des Doyens pour les promotions, tout l'avenir professionnel de chaque membre du Pato transite par eux.

En juin 1990, à une époque "non suspecte", la délégation syndicale CNE avait diffusé l'extrait suivant : *"L'analyse des fonctions doit être dans l'entreprise une occasion de participation et de*

concertation. A ce titre, la méthode à retenir doit être suffisamment simple et concrète pour que sa diffusion devienne possible jusqu'au niveau de l'exécution. Une méthode comprise et pour cette raison acceptée de tous, constitue un lien supplémentaire entre les membres de l'entreprise. A l'inverse, une méthode relativement compliquée, ésotérique, devient l'apanage et aussi la forteresse d'un petit nombre de spécialistes qui en tirent leur puissance au détriment des autres. L'analyse du travail ne doit pas répéter les erreurs de services qui deviennent un Etat dans l'Etat." (P. Jardillier et M.C. Lupe, Analyse préalable, description et définition des fonctions dans l'entreprise, EME, Paris, 1974)

Sans aucunement mettre en cause les personnes qui la composent, force est bien de constater qu'il existe ainsi aujourd'hui au sein de l'Administration du Personnel une cellule de type "Etat dans l'Etat", susceptible d'orienter à tous les niveaux la gestion du personnel Pato, disposant pour ce faire d'une masse d'informations où elle a un accès privilégié et de ce fait, difficilement contrôlable. Cela ouvre la porte à tous les arbitraires. C'est inquiétant.



L'analyse de fonctions

selon Charlotte et Pascal

C'est une personne

Elle travaille à l'UCL

Tout va bien

Tout est cohérent

Elle est dans la fourchette

Elle ne veut pas davantage de responsabilités

Elle ne veut pas non plus un salaire plus élevé

Elle a un bon vécu émotionnel

Elle est contente

La Direction de l'UCL est contente

Tout le monde est content.

Il n'y a aucun problème !

CONCLUSIONS

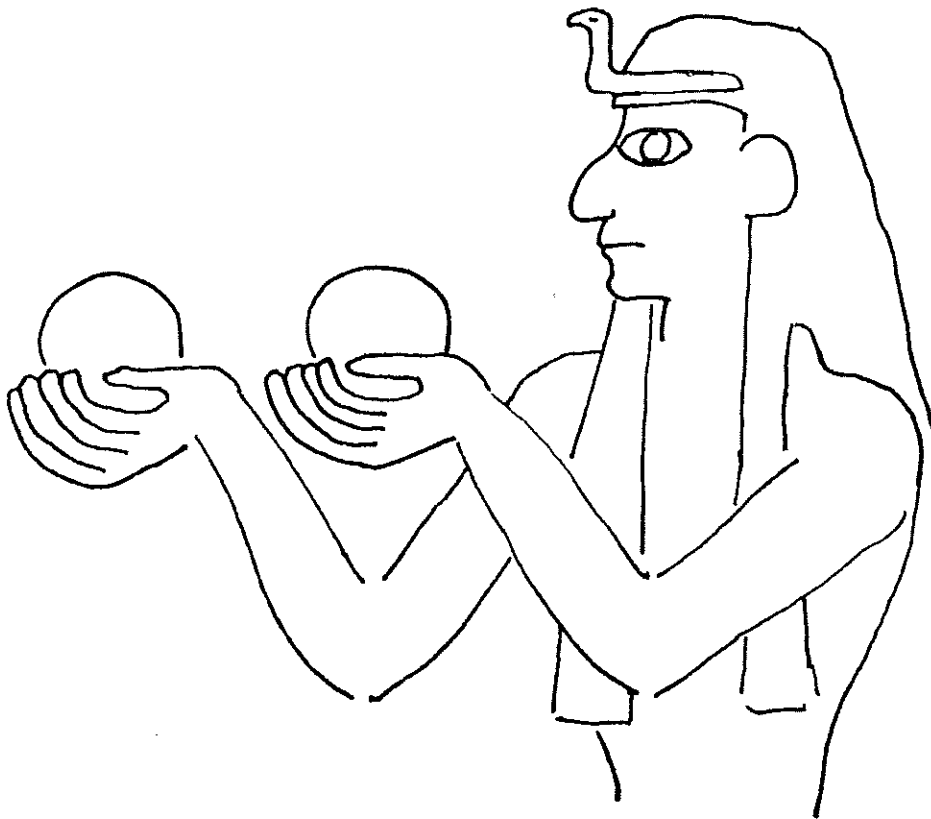
L'analyse des fonctions a donné les résultats qu'on voulait qu'elle donne. Ils étaient fixés dès la note de présentation en juin 1990. L'objectif à moitié avoué (et non pardonné !) étant de rétablir une hiérarchie des carrières fondée sur le diplôme et de limiter les avancements, l'outil d'analyse a été construit, puis ajusté en conséquence. Fallait-il une opération longue et coûteuse pour habiller de critères pseudo-objectifs une classification prédéterminée dans la plupart des cas et biaisée dans d'autres ?

Le 18 septembre 1990, nous demandions au Conseil d'Administration d'ouvrir une négociation sur ce dossier. La négociation a été refusée définitivement en octobre 1991. La délégation syndicale a encore accepté de faire un essai d'observation impliquée de l'opération. Maintenant, le temps est venu de suspendre la critique et de dire haut et fort qu'une opération de ce style est indigne d'une institution universitaire, non seulement parce qu'elle n'a pas été négociée, mais aussi en raison de tous les défauts recensés ici, en raison aussi des objectifs qui auraient pu être assignés à l'analyse et qui ne l'ont pas été. Ainsi, on aurait pu mettre clairement en relation les objectifs et les besoins de l'Université avec les compétences en personnel dont elle dispose ; on aurait pu analyser les conditions de travail et définir un plan de formation continuée pour chaque type de métier. Au lieu de cela, on a classé - mal - les fonctions ; et, l'Autorité entreprend seulement aujourd'hui une estimation des besoins de l'Université en ressources PATO : c'est pour cela que le Conseil Rectoral reçoit depuis janvier 1993 les Doyens et les Présidents de départements pour fixer un nouveau Cadre du PATO.

Quoi qu'il en soit, et quelle que soit la valeur des résultats de l'analyse de fonctions, l'UCL considère qu'elle dispose à présent d'un outil de référence pour la gestion du personnel. On veut croire qu'elle va d'abord s'en servir pour redresser les injustices que l'analyse des fonctions a mises en évidence. Ainsi il est apparu que 148 personnes (13% des fonctions analysées) sont payées à un barème inférieur au barème le plus bas à attribuer pour la fonction exercée. Toutes ces personnes sont bien identifiées. On ne comprendrait pas que cette injustice ne soit pas rectifiée sans délai, en appliquant immédiatement le premier barème de la fonction à tous ceux qui remplissent les conditions d'ancienneté requises, et en accordant aux autres l'indemnité pour fonction supérieure prévue par l'article 3.12 du statut. Et cette régularisation ne peut être subordonnée à la présentation d'un examen d'avancement: par l'exercice quotidien de leur fonction, tous ces agents démontrent à suffisance qu'ils possèdent les aptitudes requises. L'examen d'avancement dans sa forme

actuelle ne devrait donc être maintenu - s'il y a quelque logique dans la dite analyse de fonctions - que pour les personnes qui veulent dépasser le second grade de l'amplitude qui a été reconnue à leur fonction.

Enfin il importe de prendre des dispositions très concrètes pour une plus grande transparence. L'analyse a produit un inventaire général des postes de travail Pato, en termes de prototype de fonction et d'amplitude barémique. Lorsque le travail du Conseil Rectoral sur le Cadre PATO sera terminé, ce «cadre fonctionnel», détaillé unité par unité, service par service doit être rendu public, de manière notamment à offrir à chaque membre du Pato une information correcte et précise sur sa place au sein de l'UCL et à lui permettre le cas échéant d'envisager un profil de carrière basé sur la mobilité. Au-delà des discours, ce serait enfin un premier pas pour rétablir la confiance.



CE QUE NOUS AVONS ECRIT A L'ADMINISTRATEUR GENERAL

Extrait de notre lettre du 9 avril 1993

Nos conclusions actuelles sur l'Analyse de Fonctions telle qu'elle a été menée à l'UCL

Nous actons la déclaration de la Direction de l'UCL indiquant que l'objectif de l'analyse n'est pas un objectif d'économies.

Pour la délégation CNE-UCL, l'objectif de gestion dans l'équité assigné à l'analyse de fonctions ne sera crédible que :

1)) - *si toutes les personnes dont le barème est inférieur à la fourchette qui a été attribuée à leur fonction bénéficient, selon les conditions prévues aux articles 3.12 et 3.13 du statut du PATO, d'une indemnité pour fonctions supérieures ; le principe d'une décision au cas par cas n'est pas acceptable ;*

- *si ces mêmes personnes obtiennent, sous les seules conditions d'ancienneté de grade requise et d'un examen sur dossier, le premier grade de l'amplitude qui a été reconnue à leur fonction ;*

- *si les personnes dont le barème correspond au premier grade de l'amplitude qui a été reconnue à leur fonction obtiennent, sous les seules conditions d'ancienneté de grade requise et d'un examen sur dossier, le second grade de l'amplitude de leur fonction ;*

- *si l'examen d'avancement dans les formes dans lesquelles il est organisé jusqu'à présent est seulement maintenu à l'avenir pour les personnes qui veulent dépasser le second grade de l'amplitude qui a été reconnue à leur fonction ;*

)) - *si un programme de formation professionnelle continuée est instauré pour chaque prototype de fonction ;*

- *si un programme de reconversion est mis sur pied pour les personnes occupant des fonctions ayant des aspects de pénibilité forte, afin qu'elles puissent après un certain nombre d'années de carrière dans cette fonction pénible, muter, si elles le souhaitent, vers une fonction comportant moins d'aspects contraignants.*

ooo

Plus globalement, nous tenons à réexprimer notre incompréhension devant la méthode employée dans la conduite de cette opération de classification des fonctions et ce, dans une institution universitaire.

LE COUT DE L'ANALYSE DE FONCTIONS

Nous reprenons ici ce qui apparaît dans les comptes du patrimoine non-affecté de l'UCL sous la mention «Analyse de fonctions» ou «Consultants». Pour 1992 et 1993, ce sont des chiffres de budgets, donc non définitifs.

Comptes 1989	2.154.000 F
Comptes 1990	514.000 F
Comptes 1991	4.391.100 F
Budget 1992	6.400.000 F
Budget 1993	3.850.000 F

Total 1989 à 1991	7.059.100 F
Total 1989 à 1993	17.309.100 F

N.B. Ces montants ne comprennent pas le coût du personnel UCL affecté à cette opération.



DOCUMENTATION COMPLEMENTAIRE SUR L'ANALYSE DE FONCTIONS

Pour les membres du personnel qui souhaitent approfondir ce dossier de l'analyse de fonctions, nous rappelons la documentation existante :

- Brochure CNE-UCL sur l'analyse de fonctions du PATO de l'UCL (32 pages) (Cette brochure a été diffusée lors de l'assemblée générale d'octobre 1991 du PATO et est toujours disponible)
- Les articles sur l'analyse de fonctions dans les N° 79 et 80 du «Droit de Savoir»
- En consultation au secrétariat de la CNE-UCL, les comptes-rendus des réunions entre la Direction de l'UCL et la délégation syndicale sur ce dossier ainsi qu'une trentaine de livres sur le sujet.
- Et bien évidemment, ce dossier spécial du «Droit de Savoir» !



ANALYSE DE FONCTIONS

LES DEMANDES DE LA DELEGATION CNE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(...)

Pour la délégation CNE-UCL, l'objectif de gestion dans l'équité assigné à l'analyse de fonctions ne sera crédible que :

- si toutes les personnes dont le barème est inférieur à la fourchette qui a été attribuée à leur fonction bénéficient, selon les conditions prévues aux articles 3.12 et 3.13 du statut du PATO, d'une indemnité pour fonctions supérieures ; le principe d'une décision au cas par cas n'est pas acceptable ;

- si ces mêmes personnes obtiennent, sous les seules conditions d'ancienneté de grade requise et d'un examen sur dossier, le premier grade de l'amplitude qui a été reconnue à leur fonction ;

- si les personnes dont le barème correspond au premier grade de l'amplitude qui a été reconnue à leur fonction obtiennent, sous les seules conditions d'ancienneté de grade requise et d'un examen sur dossier, le second grade de l'amplitude de leur fonction ;

- si l'examen d'avancement dans les formes dans lesquelles il est organisé jusqu'à présent est seulement maintenu à l'avenir pour les personnes qui veulent dépasser le second grade de l'amplitude qui a été reconnue à leur fonction ;

- si un programme de formation professionnelle continuée est instauré pour chaque prototype de fonction ;

- si un programme de reconversion est mis sur pied pour les personnes occupant des fonctions ayant des aspects de pénibilité forte, afin qu'elles puissent après un certain nombre d'années de carrière dans cette fonction pénible, muter, si elles le souhaitent, vers une fonction comportant moins d'aspects contraignants.

(Extrait de notre lettre du 9 avril 1993 à l'Administrateur Général)

RESULTATS GLOBAUX PAR RAPPORT AUX AMPLITUDES DE GRADES

Positions	Répartition	Pourcentages	$\Sigma(B+C)$
A	148	13%	
B	434	39%)
C	362	32%)
D	179	16%	
Total:	1 123		71%

A = en dessous de la fourchette ; B et C = dans la fourchette ; D = au dessus de la fourchette

N.B.: 1123 = nombre de fonctions évaluées à la date du 1/12/92

Extrait de la brochure du Service du Personnel "Analyse des Fonctions du PATO"
Communication à la délégation syndicale - Mars 1993

UN PROJET POUR L'AVENIR

Un projet de carrière améliorée pour le PATO est en négociation avec le Ministre Lebrun.

Avec la délégation syndicale, il revient aussi à tous les membres du personnel d'être attentifs à défendre ce projet et à se mobiliser pour qu'il aboutisse.

Profitons donc de la période des vacances pour refaire le plein d'énergies pour reprendre en septembre avec une capacité mobilisatrice renouvelée.

Bonnes vacances à toutes et à tous.

LA REPONSE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Université
Catholique
de Louvain



Cabinet de
l'Administrateur
général

Louvain-la-Neuve, le 8 juin 1993.
RJ/31/3922.

Monsieur J. Palange,
Madame A. Namurois,
CNE - UCL,
Bâtiment Keilner
Place Croix du Sud 3/10
1348 Louvain-la-Neuve

Objet : Analyse des fonctions.

Le Conseil d'administration a pris connaissance de la note de votre organisation à l'égard de l'opération d'analyse des fonctions. Dans cette note, la CNE estime que l'opération ne sera crédible que dans la mesure où près de 60 à 70 % des membres du PATO obtiennent une promotion, qui un avancement, qui une indemnité pour fonction supérieure, selon la position de grade de chaque titulaire d'un poste par rapport à l'amplitude de grades définie de ce poste.

Le Conseil d'administration a jugé la demande de la CNE totalement démesurée et a conclu, dans ce domaine, à la fin de la collaboration proposée aux délégations syndicales dans un souci de transparence.

Vous comprendrez, dès lors, que les demandes d'information complémentaires que vous formulez deviennent, dans ce contexte, sans objet.

Le Conseil d'administration continuera, quant à lui, à utiliser les résultats de l'analyse des fonctions en tant qu'outil de gestion du PATO et non comme un élément du statut.

Je vous prie d'agréer, Madame Namurois, Monsieur Palange, l'expression de mes sentiments distingués.

J. Moulart,
Administrateur général.

NOS REACTIONS ET COMMENTAIRES

Contrairement à ce que prétend M. l'Administrateur Général, nos demandes concernent tout au plus 52 % des membres du personnel (13 % en position A, pour qui une indemnité pour fonction supérieure est demandée et 39 % en position B, pour qui est demandé, dans le respect des conditions statutaires, le passage par avancement ou par promotion en position C).

Comment cette demande, qui ne vise rien de plus que le respect du statut, peut-elle être "totale^{ment} démesurée" ? Nous considérons, au contraire, qu'elle est logique avec la démarche de classification, telle qu'elle a été menée par la Direction de l'Université.

Quant à ce que l'Administrateur Général appelle "la collaboration proposée aux délégations syndicales dans un souci de transparence", est-il nécessaire de rappeler que tout ne fut pas mené dans la transparence, loin s'en faut et que notre proposition de négociation introduite en septembre 1990 sur cette opération n'a pas été acceptée ?

Enfin, nous constatons que le Conseil d'Administration n'a pas répondu à nos demandes concernant les formations et les reconversions à envisager.

S'il est évident qu'un large désaccord existe sur ce dossier, il ne doit pas entraîner le refus de communiquer des informations. Nous sommes grandement surpris par ce qu'écrit M. Moulart à ce propos. Et nous maintenons donc les demandes d'information complémentaires suivantes :

- une information complète et écrite sur l'état actuel de la redescende des résultats de l'analyse et sur la manière dont ceux-ci ont été communiqués;
- les résultats concernant les cadres ;
- la liste mise à jour des prototypes de fonction ;
- le nombre de personnes se situant deux barèmes plus bas que le premier barème de l'amplitude attribuée à leur fonction.

ooo

La délégation CNE rappelle qu'elle est à la disposition de tous les membres du personnel concernant les résultats de cette analyse, et entre autres, des membres du personnel dont le barème est supérieur à la fourchette barémique attribuée à leur fonction, et qui se verraient confrontés à une mutation "involontaire" ou à une réorientation autoritaire de leur fonction.

La délégation CNE a demandé à l'Administrateur Général que la concertation proposée en février 1991 sur les critères de promotion et les procédures en matière de mobilité, d'organisation des examens et des concours, soit engagée au plus tôt.

Remontée écrite de
15/11/1993

Louvain-la-Neuve, le 12 janvier 1994.
RJ/jf/4216. P. 3.

1.2. Analyse des fonctions

Antécédents.

Le Conseil d'administration de l'UCL a pris connaissance de la note du 9 avril 1993 de la CNE vis-à-vis de l'opération d'analyse des fonctions. Il n'a pas répondu favorablement à la CNE, étant donné que la CNE considérait que l'opération ne sera crédible que dans la mesure où un % important de membres du PATO obtiennent qui une promotion, qui un avancement, qui une indemnité pour fonction supérieure, selon la position de grade de chaque titulaire d'un poste par rapport à l'amplitude de grades définie de ce poste. En première estimation le Conseil a évalué à plus de 60% les membres du PATO visés par la CNE.

Le Conseil d'administration a jugé la demande de la CNE totalement démesurée et a conclu, dans ce domaine, à la fin de la collaboration proposée aux délégations syndicales dans un souci de transparence. Dès lors, les demandes d'information complémentaires formulées par la CNE devenaient, dans ce contexte, sans objet.

En revanche, le Conseil d'administration a décidé de continuer à utiliser les résultats de l'analyse des fonctions en tant qu'outil de gestion du PATO et non comme un élément du statut".

La CNE a rétorqué (cf. lettre du 17 juin 1993 de M. R. Coumont à M. J. Moulart) "que contrairement aux chiffres avancés, elle estime que ces demandes concernent tout au plus 52 % des membres du personnel (13 % en position A, pour qui une indemnité pour fonction supérieure est demandée, et 39 % en position B, pour qui est demandé, dans le respect des conditions statutaires, le passage par avancement ou par promotion en position C). Nous estimons que cette demande n'a rien de "totalement démesuré" et considérons, au contraire, qu'elle est logique avec la démarche de classification, telle qu'elle a été menée.

Quant à ce que le Conseil d'administration appelle "la collaboration proposée aux délégations syndicales dans un souci de transparence", est-il nécessaire de rappeler que tout ne fut pas mené dans la transparence, loin s'en faut, et que la proposition de négociation introduite en septembre 1990 n'a pas été acceptée.

Il est évident qu'un large désaccord existe et subsistera sur ce dossier.

Par contre, un tel désaccord ne doit pas entraîner le refus de communiquer des informations. Nous sommes grandement surpris par ce que vous écrivez à ce propos. Et nous maintenons donc les demandes d'information complémentaires figurant au point 1 de la lettre du 9 avril dernier.

Par la même occasion et dans le même ordre d'idées, nous vous rappelons que dans votre lettre du 19 février 1991, malgré les divergences qui étaient apparues, vous précisez qu'une concertation peut être engagée sur les autres demandes de la délégation dans la mesure où ces points ne sont pas directement liés à l'analyse des fonctions : les critères de promotions; les règles et procédures en matière de mobilité, d'organisation des examens d'avancement, de promotion et de concours d'accession; l'exploration des modalités de sanctionnement du personnel et de reconnaissance positive"

Nous sommes toujours prêts à engager cette concertation".

La CNE insiste donc auprès du Conseil d'administration sur la réponse aux questions suivantes (cf. lettre du 9 avril 1983 de M. J. Palange à M. J. Moulart) :

- la concordance points/barèmes pour le niveau I;

CNE

- une information complète et écrite sur l'état actuel (à la date la plus rapprochée possible) de la redescente des résultats de l'analyse et sur la manière dont ceux-ci ont été communiqués aux membres du personnel;
- les résultats concernant les cadres;
- la liste mise à jour des prototypes de fonction;
- un tableau croisant "catégories de fonction, amplitudes barémiques et position";
- le nombre de personnes qui ont une position se situant deux barèmes plus bas que le premier barème de l'amplitude attribuée à leur fonction (soit la ventilation de la position 1).

UCL

La demande de la CNE sera répercutée au Conseil d'administration. A cette occasion, il est rappelé que l'analyse des fonctions est un outil de gestion et ne revêt pas un caractère normatif. Elle permet d'objectiver les situations et de ne plus permettre les promotions au piston. Elle a amené le Service du Personnel à mieux connaître le terrain. Elle n'a pas été réalisée pour augmenter les rémunérations. La délégation syndicale peut maintenir un avis négatif sur l'opération, les autorités ne la mettront pas au rebut pour cette raison.

1.3. Statut social du personnel académique invité et suppléant

CNE

La CNE a reçu les directives du Conseil d'administration relatives au statut social du personnel académique invité et suppléant. Elle constate que, contrairement à ce qui avait été dit lors des rencontres annuelles précédentes, tous les suppléants de nationalité belge n'exerçant aucune fonction en dehors de l'UCL ne sont pas encore assujettis intégralement à l'ONSS, et que cela ne fait qu'amplifier la question de l'application rétroactive de cet assujettissement. Elle renvoie notamment à cet égard au procès-verbal de la rencontre annuelle du 8 octobre 1992, au point 3.1., qui précise "qu'on (en) relèvera la liste et qu'on en discutera. Enfin, pourquoi avoir tardé de transmettre une information datant de janvier 1990 ?

UCL

Le membre du personnel dont le dossier ne serait pas en ordre peut prendre contact avec le Service du Personnel. Il est possible d'agir avec effet rétroactif, pour autant que ce membre du personnel soit aujourd'hui en fonction. La date de la décision ne remonte pas au mois de janvier 1990, mais au mois de mai 1992.

CNE

La CNE fait encore remarquer que le personnel concerné n'a pas connaissance officiellement de la décision de la Commission d'Étude de mai 1992.

ANALYSE DES FONCTIONS : MAIS OÙ SONT DONC PASSÉS LES RÉSULTATS ?

Comme vous le savez, un désaccord profond existe sur le dossier de l'analyse de fonctions, entre les Autorités et la Délégation Syndicale du PATO. Ce désaccord est basé sur divers éléments présents à chaque étape de cette opération : la méthode utilisée, les critères retenus pour établir la classification, la classification elle-même adoptée sans négociation, le manque de transparence dans l'utilisation des résultats... sans compter l'objectif lui-même de cette analyse.

Ce désaccord sert de prétexte aux Autorités pour ne pas communiquer à la délégation du personnel des informations supplémentaires sur ce dossier. Ainsi, nous avions demandé d'obtenir "une information complète et écrite, à la date la plus rapprochée possible, sur la redescende des résultats de l'analyse des fonctions et sur la manière dont ceux-ci ont été communiqués aux membres du personnel". En juin 93, la réponse fut négative car, pour les Autorités, la Délégation Syndicale n'a plus le droit à l'information puisqu'elle critique l'analyse des fonctions !

En conséquence, la délégation syndicale du PATO a décidé de lancer elle-même une petite enquête dans les différents départements et services des deux sites sur les retombées des résultats. Cette enquête s'est déroulée dans le courant des mois d'octobre et novembre 1993. Certains résultats peuvent donc avoir évolué depuis cette date.

Ce questionnaire a été posé par téléphone. Il s'agit d'un sondage non "scientifique" qui se base sur des réponses de vive voix et spontanées des personnes. On peut donc, sans en sous-estimer la valeur, supposer qu'une certaine "marge" d'erreur s'est peut-être glissée dans ce sondage. Par exemple : certaines personnes ont étendu leur propre situation à tous les membres de leur département. Or, il apparaît que dans certains départements ou services, des membres du personnel ont reçu leur résultat et d'autres, non.

Voici les principales questions qui étaient posées (outre celles concernant l'identification des personnes et des services) :

1. Avez-vous reçu les résultats de l'analyse de votre fonction ?
2. Si vous ne les avez pas reçus, y a-t-il quelque chose de prévu en vue de vous les transmettre ?
3. Si vous avez reçu vos résultats :
 - 3.1 Par qui vous ont-ils été communiqués ?
 - 3.2 Sous quelle forme ? Orale ? Ecrite ?
 - 3.3 Cette communication contient-elle - une description de votre fonction ?
- la fourchette barémique de votre fonction ?
4. Pensez-vous que tous les membres de votre département ou service ont également reçu leurs résultats ?



3. Les réactions du personnel

Face à cette opération, plusieurs attitudes sont présentes au sein du personnel :

- soit un sentiment de satisfaction discrète, mais déjà déabusée, pour les rares membres du personnel qui se voient reconnaître une amélioration de leur carrière suite aux résultats relatifs à leur analyse mais à qui personne ne peut dire quand et comment cela sera concrétisé;

- soit un désintérêt total pour cette opération longue et coûteuse et "qui ne sert à rien", disent-elles, car les personnes n'en perçoivent pas les enjeux ;

- soit une démotivation profonde, car les personnes se sont senties jugées incorrectement et injustement, estimant qu'on n'avait absolument pas "saisi" leur rôle au sein de leur service ou unité et que cette opération les rabaisse en ignorant l'importance de leur travail en termes de quantité, de qualité et de côté "indispensable" de leur fonction dans le processus global de travail de l'unité ;

- soit encore un sentiment d'injustice car "à travail égal, analyse de fonction inégale" : en effet, des personnes se sont vu attribuer des fourchettes barémiques différentes alors qu'elles remplissent des fonctions totalement similaires ;

- sentiment également que cette opération est souvent mal comprise par la ligne hiérarchique intermédiaire qui est parfois incapable d'en expliquer les implications profondes.

En guise de petite conclusion...

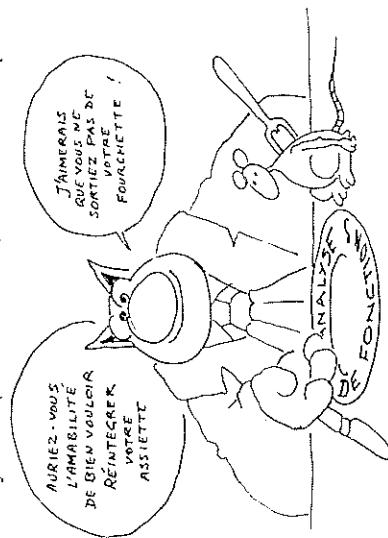
Les observations faites à partir de ce petit sondage ne font que renforcer les critiques fondamentales que nous avons déjà émises (1) ; même sur des points moins importants et moins complexes comme la simple communication des résultats aux personnes, ça "cafoille".

Chacun restera convaincu que cette opération, telle qu'elle a été menée, est indigne d'une université où certains résultats de recherche dans ce domaine pourraient s'appliquer de manière nettement plus scientifique et concertée.

La délégation syndicale CNE du PATO

- (1) Documentation complémentaire disponible sur l'analyse de fonctions :
- Brochure CNE-UCL sur l'analyse de fonctions à l'UCL - octobre 1991 (32 pages) ;
- Les articles sur l'analyse de fonctions des n° 79 et 80 du Droit de Savoir - mai 1992 ;
- Le "dossier spécial" du Droit de Savoir n° 82 - mai 1993 ;
- Un trentaine de livres sur le sujet (à consulter sur place).

L'autocollant "Analyse des fonctions" est toujours disponible. Vous pouvez le demander au secrétariat de la délégation syndicale (Ext. 2602 à LLN ; Ext. 5099 sur le temps de midi à LEW)



VOICI CE QUE NOUS APPREND CE PETIT SONDAGE :

A. De nombreux membres du personnel n'ont pas encore reçu les résultats de leur analyse de fonction

Alors que l'opération d'analyse des fonctions est lancée depuis presque 5 ans (date des premières descriptions de fonctions renvoyées à la Cellule d'Analyse des Fonctions), de nombreuses personnes n'ont pas encore reçu la moindre nouvelle de leur classification! Et cela, contrairement à la lettre de MM. Macq et Moulart du 15 novembre 1990 qui annonçait au personnel PATO que les conclusions des classifications individuelles devaient être communiquées rapidement aux intéressés via la ligne hiérarchique : "C'est cette fourchette de grades, résultat de l'analyse de votre fonction qui vous sera communiquée par votre responsable hiérarchique dans les prochains mois" (extrait de l'annexe à la lettre du Recteur et de l'Administrateur Général du 15/11/90).

Ce constat de carence est valable, aussi bien pour des personnes travaillant en Facultés qu'à l'Administration centrale ou encore en logistique scientifique!

Les membres des services et départements suivants n'avaient encore rien reçu à la date de notre sondage (octobre-novembre 1993)

La logistique d'information et d'animation (Lian), le service de Maintenance (Mat), le service financier (Sef), le service des achats (Acha), les services informatiques généraux (Sig), le service de sécurité et de radioprotection (Serp), le service de relations extérieures (Reul), les services d'informatic administrative (Sia), le centre d'études théoriques (Thea), l'Institut des langues vivantes (Iiv), l'Unité de phytochimie tropicale (Fytr), le département de droit privé (Dpr), la faculté ouverte de politique économique et sociale (Opes), la faculté ouverte pour enseignants, éducateurs et formateurs (Fopa), la bibliothèque des Sciences (Bse), la bibliothèque Générale des Sciences Humaines (Bghs), la bibliothèque de Droit (Bdrt), l'Institut supérieur de philosophie (Isp), le département de microbiologie d'immunobiologie et de génétique (Migs), le département de morphologie normale et pathologique (Morph), le département de gynécologie (Gyge), l'école de Médecine dentaire (Dent)...

Si ces informations sont incomplètes, vous pouvez le signaler à la Délégation Syndicale CNE du Pato (Ext. 2602).

4. Votre fonction a dû être réétudiée à votre demande ou à celle de votre chef de service. Vous avez donc reçu la visite d'un membre de la cellule d'analyse des fonctions. Et vous n'avez toujours pas de nouvelles :

5. Le retard peut aussi provenir d'une réticence de la ligne hiérarchique intermédiaire qui freine des "quatre fers" pour diffuser des résultats si peu mobilisateurs pour le personnel. Si la ligne hiérarchique n'a absolument pas été partie prenante dans la conception de l'opération, elle doit cependant gérer quotidiennement les conséquences qu'elle entraîne : une amertume et une démotivation découlant d'une perception souvent très superficielle du rôle des personnes.

B. Si l'absence de résultats était le seul problème!

Nous avons découvert par ce sondage un nombre assez impressionnant de problèmes dans la redescende de ces résultats.

Outre le fait que tout le monde n'ait pas reçu l'information concernant sa propre fonction, les membres du personnel qui sont les heureux bénéficiaires d'une information ne sont pas tous égaux devant le fond et la forme de cette information.

1. La forme

Pour une grande majorité des membres du personnel, les résultats ont été transmis oralement. La transmission orale s'effectuait soit en séance plénière (de département ou même de faculté) soit en entretien personnalisé.

Pour certains (assez rares) cela s'est fait de manière écrite avec possibilité ou non de garder les documents. Parfois les deux types de communications, orale et écrite, étaient associées. Certains membres du personnel ont reçu une invitation en bonne et due forme pour se rendre à une séance d'information ou à un entretien avec leur président de département ou leur chef de service. D'autres par contre ont seulement été invités oralement à prendre contact avec leur supérieur hiérarchique pour recevoir leur résultat. De là à oublier...

Un exemple de communication suivant le schéma établi initialement par la Cellule d'analyse des fonctions s'est déroulé en Faculté des Sciences, où le Doyen a non seulement réuni, par grandes catégories, les membres Pato de la Faculté mais aussi transmis individuellement un courrier qui reprenait de manière précise la fourchette barémique de la fonction, la description de fonction et les perspectives de carrière, chacun pouvant encore demander un entretien personnalisé.

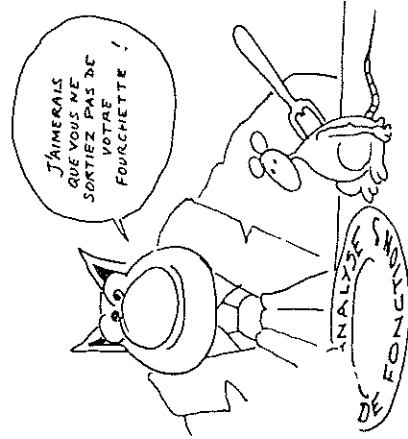
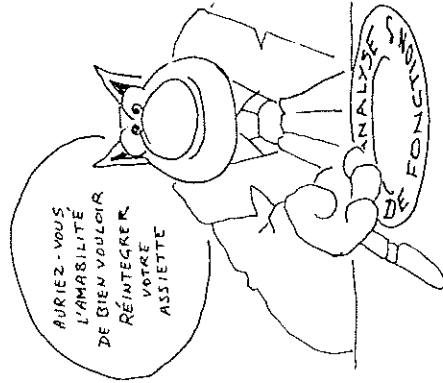
Si la forme était respectée, cela ne signifie en rien que les membres du personnel ont marqué unanimement leur accord sur le fond.

2. Le fond

Quelle que soit la méthode retenue par la ligne hiérarchique (orale, écrite, personnalisée ou en groupe), elle devait s'accompagner de renseignements

- sur la fourchette barémique
- sur la position de chacun par rapport à la fourchette barémique de la fonction (position A,B,C,D)
- sur le prototype de fonction (peu diffusé)
- sur les perspectives de carrière et/ou les nécessités de faire évoluer sa fonction.

Il appartient à chaque membre du personnel d'apprécier si l'information individuelle a été complète sur l'ensemble de ces points.



Rencontre annuelle 15/02/2001

IV. Points PATO

1. Analyse des fonctions

L'Administrateur général souhaite que la collaboration avec la délégation syndicale puisse progresser dans deux domaines. En ce qui concerne la réactualisation des analyses de fonction existantes, il est proposé à la délégation syndicale de mettre un observateur syndical dans les comités d'évaluation. En ce qui concerne les analyses de fonction et l'évaluation des fonctions de cadres, RHUM réfléchit à la méthodologie. Dès qu'on aura progressé à ce propos, une proposition de participation sera faite. L'Administrateur général pense que, dans un premier temps, la Commission du Personnel peut être le lieu adéquat de cette participation, quitte à ce qu'il y ait ultérieurement une décision de création d'un groupe spécifique Autorités – délégation syndicale.

La délégation CNE rappelle qu'il s'agit d'un dossier difficile avec un contentieux ancien. C'est pour cela qu'elle souhaite voir clarifier ce sur quoi on veut reprendre le débat. Elle rappelle à ce propos la position qu'elle a publiée. La délégation CNE insiste pour disposer d'un texte afin de voir comme se remettre autour de la table. Par ailleurs, la CNE n'a pas d'objection à ce que la Commission du Personnel joue un rôle. Elle rappelle cependant que cette Commission a un rôle d'avis et que ce n'est pas un lieu de négociation. Pour la délégation CNE, l'analyse de fonction doit faire l'objet d'une négociation entre les autorités et la DS/PATO

Rencontre annuelle Avril 2002

Analyse de fonctions

Le service RHUM travaille à l'élaboration d'une méthode pour les cadres. Une réunion sera organisée lorsque les propositions seront prêtes afin de pouvoir avancer ensemble. En ce qui concerne les autres niveaux, l'Administrateur général rappelle l'invitation qui a été faite de participer aux Comités d'évaluation à titre d'observateur. La délégation CNE rappelle le caractère extrêmement sensible de ce problème.

Rencontre annuelle Mai 2003

- Analyse de fonctions. L'Administrateur général réitère l'invitation faite à la délégation CNE de participer aux commissions d'évaluation des fonctions de niveau 2. En ce qui concerne les fonctions de cadre, la définition des différentes étapes sera élaborée. La délégation CNE insiste sur la nécessité de retrouver un accord dans ce domaine. Elle considère qu'il s'agit d'une matière extrêmement importante. L'Administrateur général confirme que les interlocuteurs sociaux seront associés.

20 juin 2003

Madame A.M.KUMPS
Administrateur Général
Halles Universitaires
1348 Louvain-La-Neuve

Madame l'Administrateur Général,

Concerne : Relations sociales et gestion des ressources humaines

D'énormes chantiers en matière de gestion des ressources humaines sont en cours de réalisation à l'UCL. Votre rapport au Conseil Académique sur l'état d'avancement de la stratégie de l'Administration Centrale pour 2002-2005 en est la preuve. Il fait le point sur la politique de formation, la gestion des carrières, les référentiels de compétences, la mobilité temporaire, l'entretien périodique professionnel, l'analyse des fonctions, etc. Nous regrettons d'ailleurs de ne pas avoir reçu officiellement ce document en tant que délégation syndicale. C'est en effet par le Conseil d'entreprise que cette information nous est parvenue.

Par la présente, la délégation syndicale CNE du PATO attire à nouveau votre attention sur le fait que la politique du personnel doit être largement concertée, voire même négociée dans certains de ces aspects.

Si nous reprenons chaque dossier séparément, voici notre analyse et nos demandes expresses :

1. L'analyse et l'évaluation des fonctions

Nous n'avons jamais reçu de la part des Autorités, une proposition écrite décrivant la manière dont elles voient les modalités d'intervention de la délégation syndicale dans ce dossier tant pour les PATO de niveau 1 que pour les autres niveaux. Nous rappelons qu'il s'agit d'évaluer les fonctions et de les positionner en termes de niveau de rémunération et qu'en tout état de cause, ce sont des matières à négociation avec la Délégation syndicale du PATO. Nous confirmons que le schéma idéal du rôle de la Délégation syndicale et du personnel dans une classification de fonctions est le diagramme que nous vous remettons en annexe.

2. L'Entretien périodique professionnel

Nous sommes favorables à cette pratique pour autant que le comité de suivi de cette opération soit correctement informé. A l'heure actuelle, une seconde réunion de ce comité est prévue. Notre délégation estime devoir être documentée au mieux. Nous ferons le point sur ce dossier après le 26 juin, date du prochain comité d'évaluation.

3. La mobilité interne temporaire

Nous sommes favorables à ce genre de propositions dont les modalités devraient aussi faire l'objet d'un accord négocié pour éviter toute conséquence négative pour les membres du personnel qui accepteraient cette mobilité.

4. Le dossier de la politique de formation du personnel

Ce dossier mobilise notre délégation depuis 1975. Un groupe de travail dont nous n'avons pas fait partie, a établi un rapport en 2002. Nous avons remis au Conseil d'Entreprise en décembre 2002, un avis nuancé sur les propositions de fond, le processus de décisions et les structures de la formation. Nous sommes en attente des décisions des Autorités en la matière et nous rappelons avec insistance un des points de notre avis : « *La délégation suggère de faire précéder les décisions du Comité d'encadrement par une négociation avec la délégation syndicale, notamment sur tous les projets en cours et interdépendants (référentiel de compétences, analyse des fonctions cadre, politique de formation, révision de l'analyse des fonctions).* »

5. Les référentiels de compétences/de métiers en vue d'une gestion des carrières améliorée

Actuellement, ce type de réflexion touche les métiers des bibliothèques. Vous nous avez informés de cette démarche dans votre lettre du 24 avril 2003 (réf. AMK.BB.pd/04.2003).

Dans un premier temps, nous avons été étonnés : dans une lettre adressée à la délégation syndicale, vous nous dites que nous serons tenus au courant de l'avancement des travaux via le Conseil d'Entreprise. Pour nous, non seulement la délégation syndicale doit être informée mais aussi partie prenante du processus.

Ensuite, c'est par des membres du personnel que nous sommes informés que les objectifs de cette démarche vont bien au-delà de ceux qui sont signalés dans votre lettre du 24/4/03.

Les documents de RHUM qui nous parviennent également par l'intermédiaire du personnel nous apprennent que nous sommes dans un processus de cartographie des métiers qui va fournir le matériau nécessaire aux comités d'évaluation des fonctions pour aboutir à une classification des fonctions. Cela n'est pas dit dans la lettre du 24 avril !

Enfin, des documents tels que ceux établis par Rhum sur les missions, les définitions des compétences, des aptitudes, des métiers-types... devraient automatiquement nous être communiqués avant d'être transmis au personnel d'autant plus qu'il s'agit d'un projet qui concerne l'ensemble du PATO.

Nous constatons que le calendrier de ce projet pour les bibliothèques a, jusqu'à présent, avancé en dehors de toute concertation avec la délégation syndicale du personnel. En outre, si la méthodologie se veut largement participative, non seulement nous en avons été écartés mais elle crée une double confusion, d'une part en ne définissant pas les limites des rôles respectifs des représentants internes des bibliothèques et des délégués syndicaux du personnel, d'autre part en faisant croire au personnel que la délégation syndicale PATO était informée de l'ensemble du processus.

Alors que nous sommes impliqués dans la commission paritaire sur les brevets de compétence et alors que nous suggérons déjà dans notre avis sur la « formation » en décembre 2002, que soit organisée une réflexion institutionnelle, de manière paritaire, sur cette question des compétences individuelles et collectives, nous constatons que nous sommes mis « hors-jeu ».

Pour éviter à nouveau un désaccord profond similaire à celui de l'analyse des fonctions, il est indispensable qu'une réunion de concertation ait lieu sur ce sujet.

Dans l'attente d'une réponse de votre part, nous vous prions de croire, Madame l'Administrateur Général, en l'expression de notre considération la plus parfaite.

Pour la Délégation du personnel PATO

Agnès Namurois	Félix Couder
Jos Palange	Claire Damien
Francine Plapied	Danielle Van Grunderbeeck
Marie-Agnès Gueuning	Fr. Van Der Meerssche
Christian Hendrick	

Annexe : diagramme des divers degrés de participation aux différents stades de classification.