

23 avril 2012

Avis de la délégation CNE au conseil d'entreprise sur la note annexe relative au « pilotage de la politique internationale de l'UCL » (p. 24 et p. 25) et aux pages 17 et 18 relatives à la dimension internationale de l'AREC

Le présent document est destiné à compléter l'avis préliminaire déposé par la délégation CNE lors du conseil d'entreprise de l'UCL du 26 mars 2012. La délégation CNE a déposé un avis préliminaire le 26 mars, en raison de l'urgence demandée par les autorités quant à la mise en œuvre de l'AREC. Elle estime indispensable de le compléter de manière significative lors du conseil d'entreprise du 23 avril 2012.

Rappelons que, selon le site de l'UCL, (www.uclouvain.be/2152.html), « l'Administration des relations internationales (ADRI) assure le support logistique et administratif de l'action internationale de l'Université. Elle contribue au développement de sa politique d'internationalisation et prend plus particulièrement en charge la mobilité des étudiants, des chercheurs et des professeurs ».

Le programme d'internationalisation approuvé par le conseil académique d'octobre 2010 mentionne explicitement le choix politique de l'UCL d'intégrer l'international au cœur des métiers. Cette vision s'accompagne **d'une nécessaire coordination** de l'action internationale au sein d'un staff spécialisé.

Or, la nouvelle organisation ne mentionne pas les points suivants :

- Les lieux de concertation où les décisions stratégiques en matière d'international s'articulent avec leur mise en œuvre.
- La manière dont la réflexion politique sur le positionnement international de l'UCL est alimentée.
- Le point d'entrée qui permet, d'une part, le relais des préoccupations de la communauté universitaire sur les matières internationales et, d'autre part, la réception des demandes extérieures liées à l'international.

La restructuration suggérée dans l'annexe tend à disséminer dans des entités différentes, d'une part, les forces opérationnelles, et d'autre part, les compétences ainsi que les expertises linguistiques, géographiques et stratégiques **au détriment de l'approche globale** qui assurerait jusqu'ici le pilotage de la politique internationale.

La dispersion des lieux d'opérationnalisation comporte le risque de multiplier les lignes hiérarchiques et fonctionnelles. Ce principe n'est pas sain et compromet la mise en place AREC. Il convient d'avancer d'emblée **une proposition de réorganisation où ces articulations soient clairement définies.**

Nous souhaitons également faire remarquer que la décentralisation et la diffusion de certaines dimensions dans l'exercice quotidien des métiers sont la réalité d'autres administrations. Le cas des cellules comptables en est un bon exemple : les CLC sont présentes dans différentes entités de l'université sous la supervision d'une instance de coordination (ADFI).

La tendance mondiale d'internationalisation de l'enseignement supérieur se traduit à l'UCL par une intégration de la dimension internationale dans les missions de toutes les entités. C'est tout particulièrement le cas des services généraux (ADEF, ADRE, AREC, SPER).

Ce renforcement de la dimension internationale des administrations (processus d'internationalisation) gagne à se construire en symbiose avec un espace de coordination qui garantit une approche globale de la vision internationale, joue le rôle de courroie de transmission entre les autorités et la communauté universitaire et instruit, gère et oriente les missions confiées aux structures de pilotage de l'action internationale.

I. REMARQUES GENERALES SUR LE PLAN DE RESTRUCTURATION PROPOSE AU SEIN DE L'AREC

Sommets flottants et pluralité des lignes hiérarchiques et fonctionnelles

Les schémas des pages 17,19 et 22 font craindre une démultiplication des lignes hiérarchiques et fonctionnelles. Nous partons du principe qu'une partie du personnel de l'ADRI serait rattaché au pupitre « publics externes ». Partant de ce postulat, l'expertise du personnel de l'ADRI pourrait faire l'objet d'une sollicitation diffuse de nature à générer des conflits de « loyautés » au niveau individuel – conflits qui seraient exacerbés par la définition extrêmement floue du rôle du responsable de la « cellule relations internationales » placé en « staff » du directeur de l'AREC (sommet flottant). Le problème de l'appartenance hiérarchique se pose d'autant plus que les sollicitations pourraient émaner à la fois des responsables de pupitres (N+1), du directeur de l'AREC (N+2), du responsable de la cellule Relations internationales, des pro-recteurs, etc.

Par ailleurs, l'action internationale est réduite à une cellule rattachée en staff à la direction de l'AREC. La création de ce sommet flottant risque d'induire des **dépendances fonctionnelles mal définies susceptibles de créer des tensions réelles ou potentielles**. Tant au sein de l'AREC que dans le lien avec les autres entités des services centraux, il existe un important risque de contradiction dans la définition de la stratégie, la répartition des moyens et le choix des priorités.

La coordination des relations internationales

L'ADRI s'est vue confier des missions qui participent à la cohérence du pilotage de la politique internationale :

- L'appui et le conseil aux initiatives internationales des membres de la communauté universitaire
- le secrétariat et l'instruction de dossiers pour les différents conseils, commissions et groupes de travail
- la garantie du respect des procédures dans le dépôt de projets qui touchent à la fois à l'enseignement et à la recherche
- la représentation de l'UCL dans le cadre de groupes de travail liés à des réseaux internationaux, des instances interuniversitaires ou des conseils nationaux.

L'ADRI s'est attachée à exercer ces missions en respectant, dans l'ensemble de ses actions, **le principe de subsidiarité induit par le processus d'internationalisation.**

Une structure telle que l'ADRI assure un rôle charnière entre les initiatives de la communauté universitaire et les orientations stratégiques qui guident la politique de l'UCL sur le plan international. La disparition d'une structure transversale comporte le risque de réduire le périmètre de l'action internationale et d'affaiblir la vision globale de l'activité internationale de l'UCL.

La mutualisation des financements et l'interdépendance des activités de l'ADRI

La mutualisation des ressources financières générées au sein de l'ADRI (notamment par le biais de la coopération universitaire au développement et des programmes de mobilité) permettent de financer un certain nombre d'activités liées à la promotion internationale, à l'exploration de nouveaux outils ou programmes. Cette mutualisation est à la base à la fois du financement des ressources humaines (un quart de ces ressources dépendent du budget extérieur) et du financement des missions et des activités liés à la promotion internationale.

Le calendrier de la mise en œuvre et l'accueil au sein d'autres administrations

Le document de l'AREC et son annexe ne précisent aucune échéance. En l'absence de perspectives temporelles, cette situation amène des incertitudes dommageables à la gestion quotidienne des dossiers. Par ailleurs, aucune précision n'est fournie quant à l'accueil qui sera réservé aux membres de l'ADRI et à leurs activités lors du passage au sein d'autres administrations. Aucun chronogramme n'est présenté expliquant les modalités du passage des matières et des activités d'un service à un autre et des moyens (humains, financiers et logistiques) qui sous-tendent ces activités.

Par ailleurs, la désarticulation et la réaffectation des activités de l'ADRI ne s'est pas faite en concertation avec les membres du personnel. Le sentiment partagé par l'équipe est que la dissolution de l'ADRI se fait sur la base d'une conception qui ne correspond pas aux réalités de travail de chacun.

II. L'IMPACT DE CETTE PROPOSITION SUR LE PERSONNEL DE L'ADRI

Le mal-être de toute une équipe

Malgré tous les efforts fournis par le personnel depuis 2009, les informations communiquées sur nos métiers, la rédaction d'une note approuvée par le conseil rectoral concernant la « nouvelle ADRI » (décembre 2009), la sensation de malaise va grandissante face à une restructuration qui est résumée en deux pages : cette annexe ne reflète ni la complexité, ni l'étendue des activités menées en ADRI.

Renforcer la dimension internationale des services centraux de l'UCL, en ce incluse l'AREC, n'est pas incompatible avec l'existence d'une structure telle que l'ADRI. Une analyse

approfondie du fonctionnement du service permettrait de mettre en évidence des activités qui nous semblent irréductibles au pilotage de l'action internationale. Une partie de ces activités est d'ailleurs placée en fin de l'annexe (point 4).

Comme cela a déjà été évoqué, la répartition des personnes en fonction de leur compétence, sans prise en compte, du mode de financement qui leur est affecté, crée de l'inconfort et une angoisse, liée au maintien de l'emploi qu'ils occupent. Rappelons que l'affectation de contrats sous crédits extérieurs concerne six personnes, soit la moitié de l'équipe.

Paradoxe dans la gestion du cadre

La manière dont les compétences « géographiques », linguistiques, et l'expertise technique des chargés de mission vont être mises en valeur n'est pas explicitée dans la note. Plusieurs cadres de l'ADRI s'interrogent sur l'impact du changement sur le contenu de leur fonction. Or, c'est en raison de compétences linguistiques et d'une expérience professionnelle liée à des aires géographiques que plusieurs membres du cadre ont été recrutés.

III. CONCLUSION

La délégation CNE ne peut dès lors souscrire à la proposition telle qu'elle est formulée dans le présent document et nous demandons l'amendement de la proposition intitulée "Organisation des Relations Extérieures et de la communication. Recommandation stratégique" contenue dans :

- le texte depuis la page 17 depuis "attractivité, recrutement et promotion internationale" jusqu'à la page 18 "jointe à la présente proposition."
- ainsi que la note annexe qui se trouve pages 24 et 25.

Cette proposition permet la mise en œuvre rapide de l'AREC, tout en laissant le temps à une réflexion des enjeux internationaux avant d'opérer une restructuration en profondeur des matières internationales.

La délégation CNE remet dès lors **un avis négatif** sur la dimension internationale de l'AREC (pages 17 et 18) et sur la note annexe (pages 24 et 25) relative au démantèlement de l'ADRI.