

SCHEMA DE GOUVERNANCE ET D'ORGANISATION DES SITES DE L'UCL EN HAINAUT

NOTE DU CONSEIL RECTORAL

1. Avertissement

La présente note constitue une synthèse des orientations et des pistes retenues par le conseil rectoral à la suite des discussions qui ont eu lieu après la diffusion de la note contenant les propositions du conseil rectoral, communiquée en septembre 2015.

Elle s'appuie sur plusieurs documents déposés entre les mains du chargé de mission depuis lors ainsi que sur les commentaires qui les ont accompagnés :

- *Les commentaires de la faculté LOCI du 12 octobre 2015.*
- *L'avis de la délégation CNE du personnel, sur la gouvernance de l'UCL Mons-après 2015, communiqué au conseil d'entreprise du 26 octobre 2015.*
- *La note du COATO (organe qui rassemble les chefs de service administratifs du site montois, sous la présidence du directeur de l'administration montoise) du 27 novembre 2015.*
- *La résolution du conseil de faculté de la LSM relative à l'organisation future de la faculté multi-sites du 3 décembre 2015.*
- *Les observations des représentants du CORA UCL-Mons du 4 décembre 2015.*
- *Les propositions du secteur des sciences humaines pour l'insertion d'un point « Recherche » dans le cadre de la note UCL en Hainaut.*
- *La note reprenant la position concertée de la faculté ESPO, présentée au bureau de la faculté ESPO du 14 décembre 2015.*
- *L'avis du vice-recteur UCL en Hainaut concernant la note de gouvernance du 30 novembre 2015.*

Certains points de vue et opinions exprimés sur les modalités d'organisation n'étant pas conciliables, la présente note ne peut, à l'évidence, rencontrer la totalité des souhaits. Sur ces différents points, elle fait donc œuvre de compromis.

Les termes utilisés dans la présente note sont entendus dans leur sens épïcène, en sorte qu'ils visent les hommes et les femmes.

2. Les orientations

- ✓ *Excellence : le développement de l'UCL passe par la volonté d'atteindre l'excellence en enseignement et en recherche et, donc, par une dynamique de projets académiques. Les sites de l'UCL en Hainaut participent, comme tous les sites de l'UCL, à cet objectif.*
- ✓ *Intégration : la politique d'enseignement et de recherche est définie sur chacun des sites dans le cadre d'une stratégie globale. Dans ce contexte, les dispositions*

sont prises pour que les activités se développent mutuellement et complémentaires sur tous les sites de l'UCL dans un esprit de solidarité et en tenant compte des spécificités de chaque site. Ce principe de base permet de garantir le maintien de l'activité en chacun des lieux.

- ✓ Valorisation : les sites de l'UCL en Hainaut sont des points d'ancrage de l'UCL où toutes les singularités des sites sont mises en valeur pour contribuer à son développement dans son environnement régional et transfrontalier.
- ✓ Accès des étudiants à un enseignement supérieur de qualité : dans un environnement très concurrentiel, un positionnement différencié reposant sur des axes clairement identifiés (recherche et innovation pédagogique, encadrement rapproché et service à l'étudiant, développement des partenariats transfrontaliers ...) est défini en vue de promouvoir le développement des sites hennuyers, l'objectif prioritaire étant d'améliorer sensiblement le recrutement des étudiants et d'augmenter ainsi le taux d'accès des étudiants de la province à l'enseignement universitaire.

3. Gouvernance

A. Le vice-recteur en Hainaut

A.1. Compétences

- 1° En collaboration étroite avec les membres du conseil rectoral concernés par les projets académiques, le vice-recteur en Hainaut élabore et met en oeuvre la stratégie de développement des activités de l'UCL en Hainaut (ce qui inclut Mons, Tournai et Charleroi), tant sous l'angle des programmes d'enseignement que des activités de recherche et de services à la société. Il veille à améliorer l'attractivité des sites de l'UCL en Hainaut et à mettre leurs spécificités en valeur dans le respect du fonctionnement général de l'institution.

Dans ce contexte, le vice-recteur en Hainaut veille à entretenir des contacts étroits entre l'UCL, les acteurs socio-économiques présents en Hainaut, les pouvoirs politiques et le monde culturel hennuyer. Vu les liens avec la politique de l'UCL en matière régionale, le vice-recteur en Hainaut effectue sa mission en concertation avec le pro-recteur aux affaires régionales. Tous deux veillent à une bonne articulation des stratégies mises en oeuvre sur un plan régional.

- 2° En concertation avec les secteurs, les facultés et instituts, il initie des projets transversaux sur les sites du Hainaut en vue d'atteindre les objectifs fixés par l'institution.
- 3° En collaboration avec le recteur, il représente l'institution à l'extérieur dans les organismes publics ou privés, instances, associations qui concernent, directement ou indirectement, les activités de l'UCL dans le Hainaut.

4° Le vice-recteur est le référent de l'institution pour le développement de la stratégie de l'UCL dans la province du Hainaut. Au sein de l'institution, il est associé, comme membre ou comme invité, à tous les débats qui concernent la stratégie et le développement des activités de l'UCL en Hainaut. Membre du conseil rectoral, il participe aussi à l'élaboration de la stratégie globale de l'UCL.

5° Il préside les Ateliers des FUCaM et veille aux développements de l'ensemble de ses activités, notamment dans le domaine de la formation continue (cfr. *infra* point 6).

A.2. Présence dans les organes

Le vice-recteur est membre du conseil rectoral, du conseil académique et du conseil d'administration.

Il préside le conseil stratégique en Hainaut (cfr. *infra*. point B).

Dans le cadre du volet montois de son mandat, il participe à l'organe de coordination de l'enseignement du site (cfr. *infra*. point 4, A et C).

Il est invité au bureau du Secteur des sciences humaines et du Secteur des sciences et technologies pour toute question intéressant le développement de la stratégie de l'UCL en Hainaut.

Il siège au conseil de la formation continue.

Vu les compétences nouvelles qui sont définies ci-dessus, il ne siège plus au conseil d'entreprise.

B. Le conseil stratégique en Hainaut

En vue d'élaborer la stratégie de l'UCL dans la province du Hainaut, le vice-recteur en Hainaut s'appuie sur un conseil stratégique qu'il préside.

Le conseil stratégique est une commission du conseil d'administration qui est composée du vice-recteur en Hainaut, du pro-recteur aux affaires régionales, des vice-recteurs de secteur concernés, de membres extérieurs du conseil d'administration désignés en son sein, et aussi de toute autre personne choisie par le conseil d'administration pour ses connaissances du tissu économique et social de la région. Les doyens et présidents d'institut y sont associés lorsque les projets envisagés le justifient.

Le vice-recteur définit les missions du conseil stratégique.

Les règlements organique et ordinaire seront revus pour tenir compte des nouvelles compétences décrites sous les points A et B.

4. Les entités d'enseignement ¹

A. Organisation

- a. Le modèle adopté pour l'enseignement est celui de facultés multi-sites, entités déployant une offre d'enseignement cohérente au profit des étudiants et offrant un cadre de travail stimulant pour l'ensemble du personnel présent sur tous les sites. Il existe pour l'instant trois facultés multi-sites : la faculté ESPO, la faculté LSM et la faculté LOCI. Les modes d'organisation sont réfléchis en tenant compte du fait que d'autres entités d'enseignement ou de recherche de l'UCL pourraient venir s'y implanter.
- b. Par voie de conséquence, les facultés sont responsables de la politique d'enseignement à mener sur les sites où elles sont présentes dans le respect des règlements en vigueur. Les facultés assurent la cohérence de cette politique et veillent aussi à sa mise en oeuvre.
- c. Les facultés gèrent le cadre du personnel administratif, scientifique et académique mis à leur disposition par le secteur.
- d. Les autorités décanales d'une faculté multi-sites présente sur le site de Mons se composent d'un doyen et de vices-doyens désignés par le bureau de faculté conformément à l'article 25 du règlement ordinaire. Un académique au moins ayant une activité principale sur le site de Mons figure parmi les membres du groupe décanal et siège au bureau de faculté.
- e. Les projets en enseignement sont menés au départ des commissions d'enseignement des facultés. Ces projets sont réfléchis notamment en vue de renforcer l'identité du site montois dans son environnement concurrentiel.
- f. Un organe de coordination de l'enseignement est mis en place sur le site de Mons en vue de promouvoir une dynamique de site et favoriser la transversalité (cours communs, options croisées). Cette commission, dont les compétences sont élargies, reprend les attributions de la CIEB. Elle est composée des doyens des deux facultés, des vice-doyens issus du site montois, des responsables des écoles concernées, des responsables de programme et du chef du service administratif en charge du soutien aux facultés et aux instituts (SAFI) (cfr. *infra*, point 7, D, c), Services administratifs).

B. Fonctionnement

Les facultés multi-sites sont invitées à modifier leur règlement d'ordre intérieur dans le respect des lignes directrices suivantes. Le ROI de chacune des facultés :

¹ Comme l'organisation et l'intégration du site LOCI Tournai font l'objet d'accords d'intégration particuliers, les propositions qui suivent ne concernent, sauf mention contraire, que le site de Mons.

- a. reconnaît le caractère « multi-sites » des facultés implantées à Mons et à Tournai et intègre cette spécificité dans les règlements en veillant à rendre les structures plus homogènes.
- b. assure une représentation équilibrée de toutes les catégories du personnel du site et des étudiants au sein des organes de la faculté et des écoles.
- c. garantit la présence du vice-doyen issu du site de Mons dans les organes de gouvernance de la faculté ainsi que la présence d'un vice-président par site dans les écoles. Le vice-doyen ainsi désigné assure une représentation académique de proximité sur le site de Mons.²
- d. introduit une procédure spécifique au cas où des transferts seraient envisagés, qui pourraient mettre en danger la pérennité des activités du site de Mons sous l'angle des ressources financières ou humaines qui lui sont attribuées.

Cette procédure repose sur des majorités renforcées (3/5 par exemple) qui devront être obtenues au sein du conseil de faculté dans chacun des groupes composés respectivement de toutes les catégories de personnel ainsi que des représentants étudiants, selon qu'ils exercent leur activité principale sur le site de Louvain-la-Neuve ou sur le site de Mons.

Lorsque la proposition fait l'objet successivement de deux votes négatifs, une procédure de conciliation est mise en place sous l'égide du vice-recteur du secteur des sciences humaines. Celui-ci veille à y associer le pro-recteur à l'enseignement et le vice-recteur en Hainaut. En cas d'échec de la procédure de conciliation, le dossier est porté devant le conseil rectoral. La même procédure s'applique en cas de création ou de suppression de programme d'enseignement sur l'un ou l'autre site.

Cette procédure est préférée à celle qui conduirait à évoquer directement le dossier devant le conseil rectoral par la voie d'une procédure de sonnette d'alarme. Dès lors qu'il s'agit de questions facultaires, celles-ci doivent être prioritairement discutées et réglées en faculté.

C. Gestion des programmes d'enseignement

- a. Les programmes sont gérés au sein des facultés et des écoles. Celles-ci sont donc compétentes pour la création, la modification ou la suppression de programmes dans le respect des règlements de l'université et de la procédure particulière évoquée ci-dessus.
- b. Les facultés évitent de faire naître une concurrence interne néfaste entre les programmes enseignés sur les deux sites.
- c. Dans le cadre de la définition d'une stratégie d'enseignement cohérente, une attention particulière sera portée à l'existence au sein de l'institution de programmes différents sur les deux sites menant à un diplôme unique. La

² Le règlement d'ordre intérieur de la faculté envisagera la situation particulière où le doyen serait issu du site de Mons.

question de l'unicité ou du dédoublement des jurys à Mons et Louvain-la-Neuve sera aussi abordée dans ce contexte.

- d. La question de la gestion et du périmètre des programmes de baccalauréat est renvoyée aux facultés. Cette question difficile ne doit pas être réglée dans l'urgence ni dans la même temporalité. Elle ne doit pas pour autant être oubliée. Le conseil rectoral demande aux doyens des deux facultés concernées de poursuivre les discussions à ce sujet sous la houlette du vice-recteur de secteur.
- e. Un organe de coordination *ad hoc* est mis en place en matière d'enseignement sur le site de Mons en vue de promouvoir une dynamique de site (cfr. *supra* point 4, A).
- f. Les masters sont gérés directement par les facultés et écoles. Il n'y a plus qu'un seul responsable par programme ou par finalité (pas de responsable de site). Un représentant de chaque programme de master organisé sur le site de Mons participe à la commission de coordination du site.

D. Portefeuille et attribution des cours

Les enveloppes APH structurelles de chaque faculté sont réparties en deux sous enveloppes distinctes (LLN et Mons), ce qui n'interdit pas d'éventuels transferts au sein de l'enveloppe globale des deux facultés.

Les facultés (ou écoles) sont les entités d'attribution des cours inscrits à leurs programmes quelle que soit leur localisation. La CCBM disparaît, par conséquent, comme entité d'attribution. Les attributions de cours ont lieu dans les organes des facultés ou des écoles dans le respect des règlements d'ordre intérieur et des statuts. Il est tenu compte lors de l'attribution, de la composition actuelle du corps professoral invité travaillant à Mons.

Les vice-doyens montois et le chef du service administratif SAFI (cfr. *infra* point 7, D, c) ou son délégué participent aux réunions internes à la faculté préalables à la décision d'attribution.

L'attribution des cours de langues sur le site de Mons relève de la responsabilité de l'ILV et a lieu en étroite concertation avec le responsable du centre de langues établi à Mons.

E. Centre des langues

Le centre de langues établi à Mons fait partie de l'Institut des Langues Vivantes (ILV). Le directeur de l'ILV exerce l'autorité hiérarchique sur les membres du Centre de langues localisé à Mons. Il peut déléguer cette autorité au responsable local. Les enseignants sont rattachés au site dans lequel ils ont été engagés.

En cas de besoin (remplacement, charge incomplète ...), les enseignants pourront être amenés, avec leur accord, à prester des heures de cours sur un autre site. Les

nouveaux contrats des enseignants engagés sous le statut de « maître de langues » préciseront qu'une mobilité entre les sites de l'UCL est possible.

5. Les entités de recherche

L'organisation de la recherche se structure autour des instituts et des centres de recherche dans le respect des règlements d'ordre intérieur de ces entités.

Les entités de recherche présentent un caractère multi-sites en fonction de l'affectation de leurs membres. Les chercheurs dont les activités sont localisées à Mons relèvent actuellement de cinq instituts différents.

L'organisation de la recherche pose sous l'angle de l'organisation des questions similaires à celles qui ont été abordées pour l'enseignement. La nature même des activités de recherche les rendent cependant moins complexes en ce qu'elles ne justifient pas l'existence de services de proximité du même type.

Il appartient aux instituts de promouvoir et de soutenir les activités de recherche sur tous les sites de l'UCL (colloques, séminaires, ...).

Il importe que ces chercheurs travaillant principalement sur un autre site soient étroitement associés à la gestion de leur institut, ce qui implique qu'ils soient représentés de manière équilibrée dans les organes de décision de cet institut (bureau et conseil). Les instituts veillent à associer leurs collègues aux projets de recherche collectifs en vue de favoriser les synergies et renforcer la collaboration entre les chercheurs des différents sites.

Quel que soit le site où ils travaillent, les chercheurs doivent bénéficier des services de même qualité. Ils reçoivent les informations en provenance de l'administration de la recherche afin qu'ils puissent postuler aux financements et aux mandats qui y sont liés. Un déplacement ponctuel de cette administration sur le site de Mons pourrait être envisagé pour des financements particuliers.

En principe, les chercheurs devraient pouvoir compter également sur le support administratif présent dans leur institut d'appartenance (soutien d'un gestionnaire de recherche par exemple). Dans la mesure des moyens disponibles et au terme d'une analyse des besoins, un support logistique à la recherche est assuré à Mons par le biais de l'administration qui travaille en soutien des facultés et des instituts (SAFI, cfr. infra, point 7, D, c).

6. Les Ateliers des FUCaM

Les Ateliers des FUCaM constituent une plateforme visant à développer les contacts entre les sites de l'UCL en Hainaut et le tissu économique et social local et qui permet de susciter de nouvelles opportunités de collaboration. Ils sont aussi un lieu de diffusion culturelle et offrent par ce biais un cadre propice au développement des missions de l'UCL en Hainaut. Ils constituent, à ce titre, un élément important de sa stratégie.

Les Ateliers des FUCaM sont dirigés par le vice-recteur en Hainaut qui y trouve les moyens de mener efficacement ses missions principales.

Sous l'angle de la formation continue, le vice-recteur en Hainaut participe à la définition de la stratégie et au développement des programmes dans la province en collaboration étroite avec l'ensemble des facultés. Les facultés ou les écoles trouvent dans les Ateliers des FUCaM un outil efficace pour le développement de la formation continue dans le Hainaut.

Dans ce contexte, un comité scientifique est constitué en vue d'assurer une coordination locale forte pour nourrir les liens avec les facultés et dégager des synergies.

Le vice-recteur en Hainaut siège en outre au conseil de la formation continue. Le personnel administratif qui est affecté aux Ateliers des FUCaM dépend fonctionnellement du vice-recteur en Hainaut pour l'ensemble des activités. Les activités de formation continue sont réalisées dans le respect des procédures définies par l'IUFC et approuvées par le conseil de la formation continue

Un changement d'appellation des « Ateliers des FUCaM » sera envisagé.

7. Services administratifs ³

A. *Principes généraux*

- L'organisation des services administratifs à Mons est directement liée aux objectifs que l'institution se donne sur le site de Mons et à la stratégie qu'elle entend y mener. Ceci n'implique pas pour autant une spécialisation des services sur le modèle de ce qui se fait à Louvain-la-Neuve. Il importe en effet de tenir compte des spécificités locales et des réalités géographiques.
- La transversalité et la polyvalence des services administratifs travaillant à Mons sont maintenues. La souplesse et la rapidité des décisions qui caractérisent un site de plus petite dimension doivent aussi être recherchées dans le cadre de l'organisation multi-sites dans le respect des règlements applicables à l'UCL.
- L'organisation des facultés multi-sites doit être de nature à garantir un service de qualité aux étudiants, aux professeurs, chercheurs et assistants et permettre une circulation optimale de l'information à moindre coût dans le respect des procédures institutionnelles.

Les services sont rendus dans un esprit de solidarité qui peut justifier que des aides ponctuelles puissent être apportées par le personnel administratif travaillant sur l'un ou l'autre site.

- Chaque service travaillant à Mons est analysé séparément ci-dessous pour déterminer l'autonomie dont il a besoin afin d'exercer efficacement ses missions.

³ Sauf mention explicite en sens contraire, les développements qui suivent ne concernent que l'organisation des services administratifs travaillant sur le site de Mons. Sous la même réserve, ils n'affectent pas les modes de fonctionnement de la faculté LOCI sur le site de Tournai.

Cette autonomie peut se décliner différemment selon les services. Une réorganisation ciblée de certains d'entre eux est envisagée afin de distinguer plus clairement les services administratifs qui travaillent en soutien des facultés et des instituts, d'une part, de ceux qui travaillent au sein des services généraux, d'autre part (pour plus de détails, cfr. *infra* point D).

B. Lignes hiérarchique et fonctionnelle pour le personnel administratif

- Il importe que le schéma de la nouvelle organisation soit lisible et compréhensible par tous. La clarté des lignes hiérarchiques et des lignes fonctionnelles est en effet une condition du bien-être au travail.
- Le nouvel organigramme consacre, par conséquent, l'unicité de la ligne hiérarchique pour l'ensemble du personnel administratif affecté au site de Mons. Chaque membre du personnel est donc assuré de trouver un « N+1 » sur le site.

La ligne hiérarchique remonte systématiquement vers les chefs de service, lorsqu'il en existe, et, au niveau supérieur, vers le directeur administratif du site, s'il n'en existe pas. Afin d'éviter la multiplication des lignes fonctionnelles à des niveaux inappropriés, seuls les chefs de service administratifs entretiennent des liens fonctionnels avec les responsables des facultés ou les directeurs des services généraux correspondants. Par contre, les personnes qui travaillent dans les services locaux dépendent hiérarchiquement et fonctionnellement de leur chef de service ou du directeur administratif du site.

De manière générale, les responsables n-1 des services administratifs qui exercent leurs missions sur le site de Mons devraient participer au comité de direction du service concerné lorsqu'il en existe un. Cette participation vise à établir le contact par une voie unique et à garantir une meilleure circulation de l'information.

C. Accompagnement du changement

Aucune organisation n'est vouée à rester figée dans le temps. Les structures proposées ci-dessous pourront évoluer en fonction des acquis de l'expérience sur la base d'une évaluation de leur fonctionnement. Cette évaluation sera menée dans le cadre de l'accompagnement du changement, au terme du mandat du chargé de mission (cfr. *infra* point E) et sous le pilotage du vice-recteur en Hainaut. L'articulation entre les processus administratifs dépendant de services généraux, d'une part, et des facultés, d'autre part, sera soumise à une analyse de fonctionnement afin d'assurer une coordination optimale intra- et inter-sites.

D. Modalités

- a. Les services RHUM, SPER, ADFI s'appuient sur des relais locaux qui exercent leurs activités comme un prolongement de ces services sur le site. Sous l'angle de la relation de travail, l'essentiel est en effet d'assurer un service de proximité pour tous les membres du personnel qui ont une activité sur le site

de Mons. Les personnes qui assurent ces services en local sont intégrées dans la ligne hiérarchique de l'administration montoise dont elles font partie. Elles dépendent donc hiérarchiquement et fonctionnellement du directeur administratif du site qui joue ici le rôle de chef de service.

L'organisation de l'ADRE sur le site de Mons est également conçue comme un prolongement de l'administration centrale. Les services offerts par ADRE au départ de Louvain-la-Neuve continuent bien entendu à être proposés aux entités hennuyères, mais ils ne justifient pas une présence continue au sein de l'administration locale et ne comportent donc pas de service local. Parallèlement, les instituts de recherche offrent également des services aux chercheurs quel que soit le site sur lequel ceux-ci travaillent.

L'organisation de l'ADRI répond au même schéma que celui qui vient d'être défini pour l'ADRE.

- b. Les services GTPH/ADPI, SIHN/SGSI, BIMS/BIUL⁴ sont dirigés par un chef de service local. Les chefs de service travaillent sous l'autorité hiérarchique du directeur administratif du site mais dépendent fonctionnellement du directeur de l'administration correspondante. La situation reste donc globalement inchangée. Une plus grande cohésion des services et une meilleure harmonisation des modalités de fonctionnement seront néanmoins recherchées. En outre, la gestion technique des logements étudiants du site de Mons devrait rester sous la responsabilité de GTPH.

LOCI-Tournai prendra ses nouveaux quartiers en septembre 2016. Les personnes membres de LOCI-Tournai actuellement en charge de la gestion logistique du site de Froyennes devraient être fonctionnellement rattachées à GTPH. Une concertation ADPI/LOCI interviendra à ce sujet au cours de l'année académique 2015/2016.

En matière informatique, les besoins de LOCI-Tournai sur le site de Froyennes (conjointement avec les besoins de LOCI Bruxelles) sont assurés jusque fin 2017 centralement par le SGSI. Pour 2018 et au-delà, LOCI Bruxelles devrait pouvoir faire appel à SIBX et LOCI Tournai à SIHN. L'élaboration du plan stratégique du SGSI prévue pour fin 2015 abordera cette question.

- c. L'AEMS et l'ADAE, regroupées actuellement sous la direction d'un seul chef de service, sont redimensionnées en vue d'une meilleure intégration du service dans le fonctionnement général de l'institution. L'AEMS est remplacée par une administration qui interviendra en soutien des facultés et des instituts opérant sur le site (service administratif de soutien aux facultés et instituts - SAFI) et intègre dès lors le soutien à l'activité des instituts de recherche existant sur le site de Mons.

La mission de soutien aux facultés qui comprend aussi le secrétariat facultaire sera donc désormais dissociée de l'administration de l'enseignement. Par voie

⁴ Une nouvelle bibliothèque multi-sites (BAIAU – Bibliothèque d'architecture, ingénierie architecturale et urbanisme) est en voie de constitution au sein du système BIUL. L'organisation de cette bibliothèque n'est pas concernée par les développements qui suivent et qui n'impliquent pas l'insertion d'un niveau de responsabilité intermédiaire entre le directeur des BIUL et le directeur de cette bibliothèque.

de conséquence, le service en question n'assumera plus sur le site de Mons, les missions de l'ADEF (gestion administrative de l'enseignement). Celles-ci sont confiées à un nouveau service administratif regroupant l'enseignement (SIC et CIO) ainsi que les affaires étudiantes (Service administratif en support aux étudiants SASE, cfr. *infra* point d).

La création du SAFI vise à favoriser la fluidité des processus administratifs au sein des facultés et des écoles. Il semble que cet objectif sera mieux servi s'il existe un service administratif bien identifié intervenant en soutien de ces entités (secrétariat facultaire, gestion du portefeuille de cours, gestion des modifications de programme, gestion du doctorat, procédures VAE, jurys, horaires ...). L'organisation du service doit aussi permettre d'apporter un soutien aux projets académiques développés sur le site ainsi qu'aux instituts dans une mesure encore à définir.

Au sein du SAFI, des répondants seront identifiés qui seront chargés d'établir le lien entre les facultés ou les écoles et le site. Cette construction garantit la présence sur chaque site d'un membre du personnel administratif qui sera directement en prise avec les projets de l'entité. Ces répondants font partie du bureau de l'entité et y disposent d'une voix consultative de manière à participer à la construction des projets. Ils veillent au suivi des processus administratifs de l'entité concernée. A cadre constant, une même personne peut assurer cette responsabilité pour plusieurs entités.

Cette identification des répondants au sein de l'équipe administrative ne paraît pas impliquer de transfert du cadre du personnel ni de bouleversement dans la ligne hiérarchique ou fonctionnelle. Si le personnel ainsi identifié ne fait pas partie du cadre facultaire, il apparaît toutefois nécessaire d'associer la faculté (ou l'école par délégation) à la description de fonction, au recrutement et à l'évaluation de la fonction.

Le SAFI assure aussi la gestion administrative des cours de langues (horaires, constitution des groupes, parcours étudiant ...) localisés sur le site de Mons en concertation avec l'ILV. Cette gestion s'effectue conformément aux procédures et avec les outils mis à disposition de la collectivité.

Le SAFI est dirigé par un chef de service qui exerce l'autorité hiérarchique et fonctionnelle sur les membres du personnel affecté à son service. C'est à lui que revient la responsabilité d'organiser et de répartir le travail au sein du service. Il garde donc toute l'autorité nécessaire pour proposer des réallocations temporaires lors de certaines périodes de l'année. Ce chef de service dépend, lui-même, hiérarchiquement du directeur administratif du site et fonctionnellement du doyen de la faculté concernée. Il est également en contact avec les présidents d'institut.

Le chef de service du SAFI est invité au bureau et au conseil des deux facultés, de la même manière que les DAFs, en sorte qu'il puisse être associé en amont à la définition de la politique de l'enseignement. D'autres lieux de coordination inter-sites peuvent être mis en place en vue de rassembler les directeurs administratifs des facultés, les responsables administratifs des écoles, les responsables de programmes, le chef de service (SAFI) et les répondants.

- d. Pour les missions qui relèvent de l'ADEF et de l'ADAE, le modèle proposé à Mons consiste à regrouper dans un nouveau service administratif l'ensemble des activités liées à l'enseignement (SIC et CIO) et celles qui sont plus directement liées à la vie étudiante (logements, restaurants, aide sociale, aide psychologique, santé, sport, animation). Ce nouveau service (SASE) sera dirigé par un chef de service qui n'existe pas dans l'organigramme actuel. La création de ce poste se fera à coût constant.

Le chef du service en question se trouve sous l'autorité hiérarchique du directeur administratif du site. Il est en lien fonctionnel avec le directeur de l'ADEF et le directeur de l'ADAE. Ce nouveau schéma permet d'éviter que les personnes en charge des affaires étudiantes soient en lien fonctionnel avec plusieurs personnes des services généraux selon la tâche concernée (logements, santé, sports, aide sociale ...), ce qui est source de tensions sous l'angle de l'organisation du travail.

- e. L'AREC. Vu l'environnement très concurrentiel du Hainaut, qui impose une bonne connaissance du paysage de l'enseignement et du tissu régional ainsi qu'une forte capacité de réaction, un service de communication est créé sur le site de Mons. Il est dirigé par un chef de service, sous la responsabilité hiérarchique du directeur administratif du site. Le chef de service est en lien fonctionnel avec le directeur de l'AREC. Il exerce l'autorité hiérarchique et fonctionnelle sur les membres du personnel affectés au site et participe au comité de direction de l'AREC de manière à garantir un partage optimal de l'information.

L'extension des compétences de ce service local à l'ensemble des sites en Hainaut paraît souhaitable en vue d'apporter le soutien nécessaire aux initiatives décidées sur chaque site en vue de promouvoir ses activités. L'objectif principal est d'augmenter la visibilité et la notoriété de l'UCL en Province du Hainaut.

E. La direction et la coordination des services administratifs

La nouvelle organisation des services administratifs sur le site de Mons implique une direction locale forte et efficace dont la mission principale sera de coordonner ceux-ci de façon harmonieuse, d'assurer le respect des règlements et des procédures, de mettre en place les projets institutionnels et de veiller à une articulation efficace avec les services généraux. Le poste de directeur administratif du site montois est donc maintenu. Par dérogation à la note générale sur la ligne hiérarchique, le directeur exerce l'autorité hiérarchique sur les chefs de service travaillant à Mons et sur l'ensemble du personnel administratif affecté au site, par délégation directe de l'administrateur général. Le directeur est membre du CODIR.

La coordination des services administratifs opérant sur le site montois est organisée au sein du COATO, commission de coordination, où sont présents tous les chefs de service du site de Mons. Le COATO est présidé par le directeur administratif.

Le nouveau schéma entraînera des changements importants dans l'organisation du travail et dans la définition des métiers. En vue d'accompagner le changement, un poste de chargé de mission sera ouvert pour une durée limitée de deux ans. En lien avec le directeur administratif, il aura pour mission principale de procéder à une analyse des fonctions et des besoins en vue d'affecter le personnel administratif aux différents services, de veiller à une bonne coordination des services et de favoriser la fluidité des processus inter-sites. Il remet un rapport d'évaluation au terme de sa mission. Le vice-recteur à la politique du personnel sera associé à la description de ce poste.

Le tableau ci-dessous synthétise les responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles décrites ci-dessus (v. définitions dans la note « Ligne hiérarchique », <https://www.uclouvain.be/591879.html>).

Administration montoise	Chef de service	Directeur administratif Mons	Directeur d'administration correspondante	Administrateur général
ADFI	/	N+1	Resp. fonctionnel : Dir. Adm. mons	N+2
ADRE à regrouper avec SAFI pour volet institut	/	N+1	Resp fonctionnel cfr SAFI	N+2
AREC	N+1	N+2	Resp fonctionnel = Dir AREC	N+3
ATMS (Ateliers des FUCaM)	N+1	N+2	Resp. fonctionnel : VRH	N+3
BIMS/BIUL	N+1	N+2	Resp fonctionnel = Dir BIUL	N+3
Chargé de mission	/	Resp. fonctionnel	Resp. fonctionnel : Dir. adm mons	N+1
GTPH/ADPI	N+1	N+2	Resp fonctionnel : Dir ADPI	N+3
RHUM&SPER	/	N+1	Resp. fonctionnel : Dir. Adm. mons	N+2
SAFI (AEMS)	N+1	N+2	Resp fonctionnel : doyens espo et lsm +présidents	N+3
SASE (SIC&CIO+ex adae (loge, aide, anim, sport, sru)	N+1	N+2	Resp fonctionnel : Dir ADEF et ADAE	N+3
SIHN/SGSI	N+1	N+2	Resp fonctionnel : Dir SGSI	N+3

F. Un CPPT Hainaut a été créé lors de la fusion. Il sera maintenu à l'issue des élections sociales de 2016 mais fera l'objet d'une évaluation à mi-mandat (2018) dans un souci d'intégration institutionnelle et d'optimisation de l'organisation administrative.

8. Personnel académique, scientifique, administratif et technique ⁵

A. Généralités

Le partage équitable des ressources en personnel scientifique et académique doit permettre de maintenir l'activité sur le site montois et atteindre les objectifs fixés. C'est pourquoi les cadres montois resteront bien identifiés.

Vu l'ambition de favoriser l'innovation pédagogique et maintenir la qualité de l'encadrement, la répartition ou le transfert des ressources académiques, scientifiques et administratives entre les sites de LLN et Mons ne saurait avoir lieu uniquement sur la base de critères quantitatifs.

B. Cadres

L'ensemble du cadre du personnel affecté à Mons est clairement identifié mais n'est pas pour autant figé. La partie montoise de chaque entité est en quelque sorte photographiée à un moment précis, c'est-à-dire dans le cadre 2016 adopté par le CA du 15/12/2015. Le *reporting* institutionnel de l'UCL sera adapté pour rendre compte de cette distinction.

Pour ce qui concerne les facultés, le doyen gère l'ensemble des ressources qui lui sont confiées par le secteur conformément aux principes énoncés ci-dessous.

- Le cadre académique et scientifique de chaque faculté est réparti en deux sous-ensembles distincts.
- Ces cadres de départ sont ceux qui existent au 1er janvier 2016 mais ils peuvent évoluer en fonction des décisions qui seraient prises en faculté sous le contrôle du bureau de secteur.
- Sans préjudice d'accords plus larges à convenir entre l'intéressé et le doyen, ce dernier peut mobiliser un académique à temps plein pour assurer une charge d'enseignement sur l'autre campus à raison de maximum 30 heures, soit 20 % de sa charge d'enseignement annuelle ; ces différentes mobilisations veillent à maintenir les équilibres généraux.

C. Carrière

En matière de carrières académiques, les procédures sont parfaitement intégrées et l'immunisation spécifique du cadre montois de professeurs ordinaires est levée. Les membres du personnel académique relèvent des mêmes commissions de promotion. Ils sont évalués selon les mêmes critères.

Vu les spécificités des activités du personnel administratif montois marquées par la transversalité, une commission de promotion pour le personnel administratif montois, présidée par le directeur de l'administration, est mise en place. Tous les directeurs d'administration identifiés plus haut comme ayant une responsabilité fonctionnelle devront être consultés par la commission de promotion. Ceci

⁵ Les développements qui suivent ne concernent que le cadre du personnel affecté au site de Mons.

permet de réserver un traitement équivalent à tous les membres du personnel travaillant sur le site.

9. Budget ⁶

Il est mis fin à l'attribution au site montois d'une allocation spécifique de fonctionnement établie en pourcentage de l'allocation de fonctionnement de l'UCL consolidée. Les budgets autrefois distincts sont donc fusionnés et distribués selon le schéma global. Ceci concerne l'E+F sectoriel destiné aux entités du secteur des sciences humaines et les budgets des services administratifs montois regroupés par administration (GTPH, SIHN, BIMS, ...).

En outre, une ligne E+F et DIG (budgets non reportés) du site de Mons est créée en 2016 pour le fonctionnement de ce site.

En vertu des accords de fusion UCL-FUCaM, l'affectation au site montois des réserves constituées au BS, PNA et BEA doit également être assurée pour financer les investissements de GE et du master plan ainsi que d'autres investissements futurs. Un comité filtre sera mis en place à Mons pour valider les projets d'investissement immobilier.

10. Mobilité entre les sites

Il est hautement souhaitable de mettre en place une politique cohérente de mobilité en vue de faciliter les déplacements des professeurs et des membres du personnel entre les deux sites. Il s'agit d'éviter des déplacements inutiles et d'en limiter le coût. Le budget prévu pour couvrir les frais de déplacement sera maintenu.

L'amélioration des équipements de visio-conférences et une identification plus claire et plus ciblée des personnes censées faire le lien avec le site de Louvain-la-Neuve participent à cet objectif.

11. Divers

L'adresse « uclouvain.be » est utilisée par l'ensemble des membres du personnel travaillant en Hainaut.

A noter qu'en 2016, l'UCL-Mons fêtera les 120 ans de sa présence dans le Hainaut. Une campagne de communication sera organisée à cet effet.

Le 31 décembre 2015.

⁶ Les développements qui suivent ne concernent que le site montois.