

PROJET D'AVIS SUR LE PROJET DE PLAN DIRECTEUR

Pour la réunion du Conseil d'entreprise du 26 mai 2003

Au nom du personnel concerné par le plan directeur, la délégation CNE du personnel au Conseil d'entreprise remet un avis négatif sur ce projet.

Cet avis négatif est motivé comme suit :

QUESTIONS DE MÉTHODE ET DE PROCÉDURE

- Le projet de "plan directeur pour le système d'information de l'UCL" qui a commencé à circuler officieusement dès la fin novembre 2002 a été présenté comme s'il était déjà décidé : le texte du 8 novembre 2002 est rédigé au présent de l'indicatif et non pas au conditionnel, sans indiquer les auteurs.

Aucun calendrier des étapes de consultation et d'approbation par les différentes instances concernées, n'a accompagné la diffusion de ce document.

- La dernière version, datée du 25 avril 2003, comporte en introduction une " Note au lecteur " indiquant explicitement cette fois que "*la présente version (...) est rédigée à l'indicatif plutôt qu'au conditionnel en vue de faciliter l'édition du document final*". Cette indication est perçue comme une provocation au regard de la remarque faite par la délégation du personnel concernant l'utilisation abusive de l'indicatif. Tout cela donne le sentiment que les Autorités veulent, contre vents et marées, faire passer le plan directeur.

- Le personnel regrette vivement l'absence de prise en considération des critiques qui se sont exprimées depuis novembre 2002 sur ce projet. Il est très étonné de ce manque d'écoute et de dialogue, qui cadre mal avec l'attitude habituelle des Autorités depuis quelques années ainsi qu'avec la volonté de promouvoir la démocratie au travail qui inspire la démarche de l'entretien professionnel périodique mise en place depuis quelques mois au sein du PATO.

- Tout aussi perturbante est l'éviction des instances habituellement en charge des problématiques informatiques à l'UCL, particulièrement de la Commission de l'informatique (la CINF). Il s'agit là d'une atteinte grave portée par les autorités de l'UCL aux institutions et aux procédures de fonctionnement mises en place par elles-mêmes. L'évolution de ce plan (en projet !) au cours des derniers mois est tout, sauf transparente

- De plus, une fois le rapport final du CEDITI remis (le 9/9/2002), une communication officielle et publique de ce rapport s'imposait ; au contraire, il n'y a pas eu de césure entre l'étude finale du CEDITI et la rédaction du projet de plan directeur.

- Il n'y a pas d'évaluation du plan informatique précédent. Lancer une étude d'une telle envergure demande avant tout une évaluation approfondie de l'existant et de son fonctionnement. À aucun moment, le public des utilisateurs n'a été interrogé pour mesurer correctement son degré de satisfaction face aux services rendus dans le plan informatique 2000.

Sur quelles bases alors, avancer la thèse de la non-satisfaction des utilisateurs ?

- Aucun inventaire des ressources humaines et des fonctions remplies n'a été établi, ce qui ne permet pas de définir de manière fine une ré-allocation des ressources entre le central et les Facultés, comme le suggère le projet de plan directeur.

- Les objectifs assignés et le champ de l'étude du CEDITI ont été modifiés en cours de route. Le rapport du 09/09/02 établi par le CEDITI l'indique en page 11. L'étude du CEDITI se focalisait initialement sur les systèmes de gestion administrative (besoins centraux et besoins décentralisés). On a ensuite élargi le champ d'étude *au système d'information de l'université, couvrant l'architecture logicielle, l'infrastructure technique et l'organisation pour la fourniture de services informatiques permettant de soutenir efficacement les activités de l'université que sont l'enseignement et la formation, la recherche, les bibliothèques et l'administration.*

Dans ces conditions, ce n'est pas une méthode scientifique fiable que de tirer des conclusions pour toute l'université.

- Le document " Inventaire des besoins " du 31/05/2002 se base sur l'interview de 20 personnes (personnel de Direction, essentiellement, des Halles).

Extrait : " *Historiquement, les ressources informatiques ont d'abord été centralisées dans un centre de calcul. Ce centre a été ensuite remplacé par une informatique bicéphale : une informatique centralisée pour l'administration centrale et une informatique décentralisée dans les Facultés pour couvrir leurs besoins spécifiques, services qui n'auraient pas été rendus en central, faute de temps, de moyen et de proximité avec l'utilisateur. Aujourd'hui, les interviews ont montré que beaucoup perçoivent les limites de cette organisation : utilisation non optimale des ressources, développements de doublons, difficulté d'intégration, dérapages de projets, problèmes de qualité des applications, etc. tout en souhaitant préserver l'autonomie et la capacité de développement des équipes informatiques facultaires.*"

(Inventaire des besoins, CEDITI, 31/05/2002, p.31).

Malgré tout le respect qui leur est dû, les besoins exprimés par ces 20 personnes sont censés représenter les besoins de l'institution à eux seuls ! Il y a ici une invraisemblable confusion de la partie avec le tout : les besoins de l'institution seraient incarnés par les besoins exprimés par ces vingt dirigeants de l'institution. Ce n'est pas une méthode scientifique que de tirer des conclusions pour toute l'université à partir d'un échantillon aussi restreint. En outre, des personnes interviewées sont aussi rédactrices du projet de plan directeur.

- De qui, le comité de pilotage du plan directeur tient-il son mandat ?

- Le document du CEDITI du 9/9/2002 " *Propositions d'orientations pour le plan stratégique* " parle de ce qui se fait dans d'autres universités, mais la liste et les rapports des visites de ces universités comparables ne sont pas fournis. Existe-t-il des universités avec un " fonctionnement matriciel " opérationnel depuis quelques années afin de pouvoir également en évaluer la valeur à moyen terme ?

LES QUESTIONS DE FOND

- Les objectifs réels du plan ne sont pas perçus. Si l'objectif est de rendre un meilleur service aux utilisateurs, il s'agit d'un lieu commun puisque tous les plans précédents ont systématiquement affirmé cela. Il semble donc y avoir des enjeux cachés.
- Le personnel constate en le regrettant que le concept de " système d'information " n'est pas clairement défini et que les distinctions à opérer entre les domaines respectifs de l'informatique et de l'information ne sont pas effectuées.
- Également, sur le plan de la terminologie, il est noté que l'on parle (page 4) du " contrôle " de satisfaction des utilisateurs, alors qu'il faut plutôt parler de " mesure " de satisfaction.
- Le fonctionnement matriciel envisagé (avec le double rattachement hiérarchique et fonctionnel) apparaît comme très complexe, il s'apparente à la mentalité du secteur privé et ne correspond pas à la culture de l'UCL. Les relations hiérarchiques peu claires seront sources de tension.
- À la place d'un système actuellement basé sur l'autonomie, la confiance et la souplesse, le personnel a le sentiment que le projet met en place un système taylorien avec une structure hiérarchique exagérément forte. Le personnel est particulièrement inquiet de la référence permanente à la notion de contrôle évoquée dans le projet.
- Le personnel du Service des Réseaux d'information (SRI) se sent aspiré dans le système, sans que les motifs du changement ne soient indiqués ni les changements justifiés.
- Les inquiétudes sont systématiques :
 - Quant au cadre projeté (par exemple un nombre trop faible de secteurs, ...)
 - Quant à l'organisation budgétaire de la structure envisagée ;
 - Quant au sort réservé aux réserves d'amortissement créées au niveau local.
- Le personnel estime qu'accepter le projet serait " signer un chèque en blanc ", car le projet est très laconique sur les conséquences réelles sur le terrain et sur le type de fonctionnement concret. Notamment en ce qui concerne la répartition des tâches entre le service aux utilisateurs et le service au sein des entités fonctionnelles. Certains secteurs et/ou compétences ne risquent-ils pas d'être sollicités outre mesure pour les travaux dans les entités fonctionnelles ?

PROPOSITION

Compte tenu de cet avis, au nom du personnel réuni en assemblée le 15 mai 2003, la délégation CNE du personnel propose de remettre la totalité du travail sur le métier et recommencer l'étude au départ.

En effet, au contraire de ce qui est écrit dans le projet (p. 27), il n'est pas souhaitable que la " mise en oeuvre se fasse le plus rapidement possible " ; il faut, au contraire, prendre du recul et donner du temps au temps.

Comme délégation CNE du personnel au Conseil d'entreprise, nous rappelons aux Autorités de l'UCL qu'il faut tenir sa parole et respecter la loi que l'on a édictée soi-

même et donc si une orientation a été prise à un moment, il ne faut pas changer de cap sans de sérieuses motivations préalables et sans une excellente préparation des esprits.

Dans ce dossier, il n'y a eu ni motivations préalables ni préparation des esprits.

Par ailleurs, en fonction des nombreuses préoccupations actuelles de l'institution qui nécessitent l'adhésion du personnel (harmonisation européenne, équilibre financier, démocratisation de l'accès aux études, UCL 2012, qualité totale, pour n'en citer que quelques-unes,) l'UCL peut-elle s'offrir le " luxe " d'un désaccord important en mettant en œuvre, immédiatement et en dépit des avis négatifs d'une majorité du personnel dans toutes les catégories, ce plan directeur ?

La question centrale est sans doute celle de la gestion de ressources rares face à des besoins grandissants. Les choix informatiques découlent d'un contexte d'organisation du travail ainsi que des choix en matière pédagogiques. Ainsi, les dispositions qui seront prises à propos de l'harmonisation européenne, de la gestion " étudiants ", la taille des départements, la répartition des tâches administratives déterminent aussi les attentes informatiques.

Aussi la délégation CNE propose aux autorités que l'ensemble du dossier soit revu à la lumière de différents éléments, notamment :

- En prenant l'avis des utilisateurs (personnels et étudiants) sur le fonctionnement actuel et futur d'une part, de l'informatique et d'autre part, du système d'information à l'UCL (après avoir défini cette notion) ;
- En intégrant la réflexion en cours sur les projets d'une nouvelle organisation des facultés et de l'université ;
- En discutant les raisons pour lesquelles un éventuel Directeur d'un système d'information devrait nécessairement être un membre du corps académique ; et en déterminant quelle instance le nomme et définit son profil ;
- En établissant la liste des personnes concernées ;
- En proposant une définition du service de base et du degré de standardisation ;
- En intégrant la problématique de l'organisation du travail et de la gestion du personnel ;
- En énumérant une liste des projets transversaux qui pourraient être réalisés sur base volontaire, la coopération n'impliquant pas une centralisation.
- En intégrant les aspects qui devraient faire l'objet d'une négociation avec la délégation syndicale, en particulier les aspects liés à d'éventuelles nouvelles descriptions et classifications de fonctions, de référentiels de compétences et de toutes les autres questions liées à l'activité des membres du personnel concernés, (surtout lorsque des mutations ou des réaffectations sont envisagées).

Le volet des relations sociales n'est étrangement pas intégré dans le projet de plan.

Les Autorités l'ont maintes fois indiqué dans d'autres dossiers : l'assentiment du personnel est important ; comment, sans un minimum d'adhésion, une restructuration aussi importante de l'organisation informatique pourrait-elle être garantie de succès ?

En guise de conclusion : extrait d'un autre rapport d'expert ...

" Cette étude a montré que les personnes clés à l'UCL ont trop longtemps livré des batailles comme s'il y avait une guerre à gagner. En conséquence, le besoin de gérer la paix a été oublié et les compétences pour ce faire peuvent avoir été perdues. D'autres font de leur mieux pour agir comme arbitres, mais leur force est insuffisante pour créer une paix durable.

L'UCL peut souhaiter que je sois le négociateur de la paix, mais je trouve que parlementer avec les généraux n'est ni approprié ni suffisant. À la place, j'ai cherché les fondements structurels avec lesquels il serait possible d'établir et de maintenir la paix. Le domaine de l'informatique a ses difficultés, la plupart provenant d'une combinaison de complexité technique et de changement rapide, et les problèmes et les débats restent à l'ordre du jour. La résolution de cela dans un environnement paisible demande aux responsables d'avoir non seulement de la perspicacité technique, mais aussi des capacités diplomatiques et d'arbitrage. "

D.F. Hartley - Rapport au Recteur sur les services informatiques - Décembre 1989, Conclusions 68 et 69.

Ce sont ces capacités, en y ajoutant le sens social, que le personnel (informatique et autre) attend des responsables ...