

I. Exposé des Motifs

Dans le contexte de l'évolution de l'Université, de sa structuration en secteurs agissant sur plusieurs sites, le président du Conseil d'administration considère qu'il est justifié de distinguer dès à présent dans la gouvernance de l'Université un rôle dévolu à l'administrateur général et un rôle distinct dévolu à la politique en matière de ressources humaines, intégrée et pour toutes les catégories de personnel. Tous les autres aspects de la fonction de l'administrateur général (finances, logistique, infrastructure ...) qui, faut-il le souligner, se sont largement complexifiés avec le temps, devraient être confiés à une personne dont le profil garantit que les divers niveaux de décisions seront coordonnés dans leur mise en œuvre exécutive.

Ces deux personnes seraient toute deux membres du Conseil rectoral présidé par le Recteur, où s'exerce une responsabilité collégiale dans les domaines-clés de l'université. Le Conseil rectoral peut déléguer certaines compétences à ses membres, qui lui font alors rapport.

Le groupe, dont la majorité des membres partage quand au fond la vision du Président du Conseil d'administration, a accepté de travailler sur cette base.

Le groupe suggère dans cette ligne qu'au sein du Comité de direction de la nouvelle Université, il y ait un équilibre entre membres élus directement (p.ex. les vice-recteurs de secteurs) et les membres désignés, soit sur proposition du recteur - qui est et restera élu sur une large base électorale-, soit selon une autre procédure à déterminer (p.ex. appel à candidatures pour l'administrateur général).

Le groupe propose dès lors, en les justifiant, (i) une nouvelle répartition du portefeuille de compétences de ces deux responsables, (ii) le type de mandat/fonction suggéré et le mode de désignation à ce mandat/cette fonction et (iii) la sphère de recrutement.

Le Conseil d'administration a accepté cette nouvelle répartition tout en en précisant légèrement les modalités. Les propositions qui suivent intègrent ces précisions.

II. Propositions

i. Portefeuille de compétences

L'administrateur général en fonction a une longue expérience de ce mandat (13 ans) précédée d'une égale expérience d'autres mandats de direction à l'université (doyen et vice-recteur aux affaires académiques).

Elle soulève les éléments qui, au fil du temps, et paradoxalement, alourdissent la fonction au risque de lui faire perdre en efficacité :

- *l'environnement légal externe et réglementaire interne est devenu très complexe, ce qui a considérablement sophistiqué la vie de l'institution, tandis que dans le même temps, l'exigence de transparence et de reporting sur l'action, amplifiée par notre culture du consensus, s'est elle-même accrue ;*
- *l'organisation des tâches en est devenue très complexe ;*
- *outre ce rôle principal de gestion administrative, l'administrateur général assume d'autres missions qui élargissent encore sa tâche : représentation de l'UCL dans les organes d'entités proches de l'université, relations publiques au plus haut niveau, mission spécifique du développement urbain propre à Louvain-la-Neuve et à Woluwé ;*
- *enfin, son rôle de secrétaire général implique aussi de lourdes responsabilités : garantir la sécurité juridique de l'action administrative, coordonner l'exécution des décisions dans les lignes administratives.*

Dans une optique de cohérence dans la répartition de différentes missions confiées, il serait alors souhaitable de scinder la responsabilité exercée sur les fonctions financières, de logistique et d'infrastructure d'une part, de gestion des ressources humaines d'autre part, ces deux grands portefeuilles s'exerçant au sein d'un Conseil rectoral qui est un organe collégial.

Le portefeuille de compétences se présenterait donc de la façon suivante :

L'administrateur général :

- serait chargé, au sein du Conseil rectoral et sur mandat du Conseil d'administration,
 - i. de la préparation des budgets et des comptes et de la gestion financière de l'Université ;
 - ii. de la gestion du patrimoine immobilier, des infrastructures de l'Université et de l'informatique administrative ;
 - iii. du secrétariat général.

Par « *secrétariat général* », on entend l'organisation et la coordination des suivis des décisions des grands organes, en veillant :

- > au pilotage d'un bon continuum administratif (transversalité),
- > à la gestion (des risques) juridique(s) (sécurité juridique).

Dans ce cadre, il rassemblerait très régulièrement les directeurs en collège.

- assumerait dès lors :
 - i. les responsabilités *fonctionnelle* et *hiérarchique* sur les directions de ces services transversaux.
 - ii. la *responsabilité hiérarchique* sur l'ensemble des autres directions, c'est à dire au niveau des personnes à la tête des directions administratives des services généraux et facultaires (démaîn des directions sectorielles) ;
- assurerait la présidence des CE¹ et CPPT².

Il serait membre du Conseil rectoral, du Conseil d'administration et du Conseil académique dont il assurerait le suivi des décisions au sein des différentes administrations, générales et sectorielles. Si l'administrateur général choisi n'était pas membre du personnel académique de l'université, il serait tenu de s'abstenir, au sein du Conseil rectoral, lors de toute discussion ou décision individualisée qui concerne la carrière ou l'attribution de moyens aux membres du personnel académique.

Le vice-recteur 'RH'³

- serait chargé, au sein du Conseil rectoral,
 - i. de veiller à la cohérence entre le développement de l'Université et les politiques de gestion des ressources humaines,
 - ii. de piloter les politiques RH en coopération avec la DRH, notamment en développant les mêmes outils de gestion adaptés à chaque catégorie de personnel,
 - iii. de coordonner les procédures en matière de gestion des personnel PACS et AT, dans le respect des statuts qui régissent leur carrière ;

- assumerait la *responsabilité fonctionnelle* sur la direction des ressources humaines et pourrait être l'instance de recours des décisions individuelles prises sur la carrière des personnes à la tête des directions administratives de l'Université,

- assumerait une *responsabilité hiérarchique*, conjointe avec l'administrateur général, pour toutes décisions relatives à la carrière des personnes à la tête des directions administratives en lien de dépendance principal avec l'administrateur général ;

- serait en charge des relations avec les délégations syndicales et serait membre du CE et du CPPT (politique RH).

Il serait en tout cas membre du Conseil rectoral et du Conseil d'administration.

¹ Par délégation du 'chef d'entreprise' et donc du recteur (art. 16 de la loi du 20.09.1948)

² Par délégation du Conseil d'administration (art. 22 de l'A.R. du 3.05.1999)

³ Une autre appellation devra être trouvée, par exemple « Vice-recteur à la politique du personnel »

Voy. Annexe 1 pour une description plus précise de ces fonctions.

ii. Type de mandat et mode de désignation

Parce que l'**administrateur général** exercerait une autorité hiérarchique sur l'ensemble des directions administratives et qu'il assurerait le continuum administratif et la gestion des risques juridiques, il semble essentiel de lui assurer un mandat présentant une certaine continuité.

Cette continuité pourrait être garantie parce que le mandat de l'administrateur général serait renouvelable sans limitation, mais après évaluation.

Le groupe propose dès lors au Conseil d'administration de se prononcer sur le type de mandat et sur le mode de désignation suggéré :

L'administrateur général :

Il serait nommé pour un mandat d'une durée de 4 ou 5 ans, renouvelable après évaluation.

Il serait désigné de la même façon qu'actuellement, c'est-à-dire (sv. les articles 68 à 77 du règlement ordinaire) :

- appel à candidatures internes et externes par le Président du Conseil d'administration
- candidatures déposées avec au min. signature de 10 membres du personnel de l'Université (si candidat interne) et une notice de deux pages maximum
- recevabilité appréciée par le Conseil d'administration et confirmation par les candidats de leur candidature
- présentation au Conseil académique pour avis (favorable ou défavorable), en un seul tour de scrutin, sur les différentes candidatures présentées
- proposition du Conseil d'administration au Pouvoir organisateur, pour nomination.

Quant au vice-recteur 'RH', parce qu'il s'agirait d'un mandat réservé à un académique (v. infra) et sans responsabilité hiérarchique unique sur les directions administratives, la grande majorité du groupe estime qu'il peut s'agir d'un mandat de 5 ans, renouvelable selon un mode de désignation qui s'apparenterait au mode de désignation des vice-recteurs de domaine, sur proposition du Recteur élu après un large appel à candidature et présentation d'un projet - projet qui irait de pair avec la professionnalisation croissante d'un tel poste.

Les grandes options en matière de politique RH pourraient ainsi être débattues lors de la campagne électorale pour l'élection du recteur, comme le seront aussi les politiques d'enseignement, de recherche etc...

Les candidats à ce poste viendraient donc avec un projet 'RH' solide, reconnu dans un premier temps par le recteur sur base de la politique annoncée par celui-ci lors de sa campagne électorale et validé ensuite par un organe où les différents corps sont bien représentés.

Un membre du groupe souhaite exprimer un avis de minorité, estimant que le vice-recteur 'RH' devrait être élu sur une base électorale large, par l'ensemble des membres du personnel.

Le groupe propose de définir comme suit le type de mandat et son mode de désignation :

Le vice-recteur 'RH' :

- serait nommé pour un mandat de 5 ans, aligné sur les mandats de direction (cfr. recteur et vice-recteurs de domaine), renouvelable.

Il serait désigné :

- sur appel à candidature dans les semaines qui suivent l'élection du recteur, chaque candidat devant développer un projet RH consistant,

- les candidatures arrivent chez le recteur (qui vient d'être élu),
- le recteur propose un candidat et son projet au Conseil académique (càd où les corps sont représentés) pour avis puis au Conseil d'administration,
- le Conseil d'administration nomme le vice-recteur 'RH'.

iii. Etendue de la sphère de recrutement

Au regard des missions qui seront confiées à l'administrateur général, le groupe estime que le profil recherché ne correspond pas forcément à un profil académique ; la complexité croissante de la mission et la perspective de l'exercer dans le cadre d'une carrière laisse par ailleurs craindre qu'il sera difficile de trouver un académique, même au sein de l'Académie, qui soit tenté par la fonction. On ne limiterait donc pas l'appel à candidature aux seuls membres du personnel académique.

Par ailleurs, le Conseil d'administration est d'avis de lancer un appel à candidature au sein de l'Académie, et à l'extérieur, à destination de tout candidat qui devrait démontrer, outre des compétences indispensables exigées par son portefeuille de compétences, une sensibilité intellectuelle, sociale et culturelle en phase avec les spécificités de la gestion d'une université et particulièrement des valeurs que porte l'UCL.

Dès lors :

L'administrateur général serait nommé : après appel à candidature auprès des membres du personnel compétents au sein de l'Académie, et en dehors de l'Académie, avec attention sur l'aspect gestion/sensibilité intellectuelle, sociale et culturelle. Il serait précisé qu'à compétences égales, le candidat interne à l'Académie Louvain sera préféré.

Pour le vice-recteur 'RH', qui aura dans son champ de compétences la politique de gestion des ressources humaines aussi pour le personnel académique, le groupe privilégie par contre une candidature académique ; il souhaite élargir le champ de recrutement à l'ensemble de l'Académie Louvai

Le vice-recteur 'RH' serait nommé parmi les membres du personnel académique de l'Académie.

Annexe 1 :

**RESPONSABILITE DU VICE-RECTEUR EN CHARGE DES
RESSOURCES HUMAINES :**

Assurer la cohérence entre développement de l'université et politiques de GRH :

- coordonner l'élaboration des politiques de gestion des ressources humaines en lien avec les axes de développement de l'Université et avec les changements organisationnels ;
- veiller à la prise en compte des questions de gestion des ressources humaines (formation, sélection, mobilité, gestion des postes et des compétences) dans l'élaboration des projets entrepris par l'Université (changements techniques, réorganisations, etc.) ;
- consulter des partenaires extérieurs et des experts internes pour orienter les politiques de GRH, lorsque c'est pertinent ;
- définir des objectifs pluriannuels en matière de GRH et établir le processus pour les atteindre en coordination avec les autorités et la direction des ressources humaines.

Assurer le pilotage des politiques RH en coopération avec la direction des ressources humaines :

- superviser la direction des ressources humaines dans la mise en œuvre des politiques de gestion des ressources humaines ;
- en coordination avec la direction des ressources humaines, diagnostiquer les problèmes de GRH à moyen et long terme et proposer des pistes de solution ;
- en coordination avec la direction des ressources humaines, proposer des politiques de développement des ressources humaines pour l'Université (politique de formation et de gestion des compétences) ;
- élaborer et coordonner une évaluation des politiques RH ;
- effectuer l'entretien professionnel périodique (EPP) de la direction des ressources humaines.

En matière de gestion du personnel académique, du PST et du PTA :

- organiser et coordonner les procédures de recrutement et de sélection en conformité avec le statut ;
- organiser et coordonner les procédures de promotion en conformité avec le statut ;
- piloter la mise en œuvre du projet (académique) individuel ;
- coordonner et assurer l'intégration des nouveaux académiques et des nouveaux membres du PTA ;
- etc.

Assurer les relations avec la délégation syndicale.