



*En ces temps où l'on observe un estompement de la culture de la concertation sociale dans le pays au moins et où il est bon de rappeler les références à l'historique de la concertation et de la négociation sociale à l'UCLouvain, il nous a paru intéressant de collationner quelques textes issus en bonne partie du **Droit de savoir** (DDS) et de documents de groupes de travail officiels et pourtant peu diffusés. Nous espérons que vous y trouverez matière à réponses, à réflexions et à progression dans l'idéal de la justice sociale.*

Ligne hiérarchique

Table des matières

Flou sur toute la ligne (éditorial).....	2
Clarifier la hiérarchie : pourquoi, comment ?	2
Rappel historique	2
En 2015, une avancée	3
Sur la définition de la responsabilité hiérarchique	3
Sur l'identification des niveaux 3 et 4 de l'organigramme.....	3
Sur la prise en compte des fonctionnements locaux et le principe d'équité..	4
Sur la ligne hiérarchique du PAT des instituts.....	4
Sur la ligne hiérarchique du personnel scientifique au cadre (les assistants) .	4
Sur la responsabilité hiérarchique des vice-recteurs de secteur	4
Sur la question de la coordination sur les sites.....	4
Last but not least : Sur les rôles du recteur, de l'administrateur général et du vice-recteur à la politique du personnel	4
En conclusion	5
Annexes :	5
Note des autorités de l'UCL concernant le projet de clarification de la ligne hiérarchique	5

Flou sur toute la ligne (éditorial)

DDS 154 (2013/3), p. 1

L'absence de ligne hiérarchique claire dans notre Université fait naître des cercles... vicieux !

Sans une définition précise et une réelle transparence des tâches, des responsabilités et des niveaux de pouvoir, on ne sait plus qui est qui, qui fait quoi et qui peut demander à qui de faire quoi. De tels flous sont source de démotivations comme de frustrations individuelles et collectives qui engendrent aussi, dans bien des cas, une importante surcharge de travail. Celle-ci rend le besoin de clarification de la ligne hiérarchique d'autant plus urgent mais traiter la question (et les conséquences !) de la surcharge de travail, cela prend du temps, et vu la surcharge, on ne prend pas le temps...

Parmi d'autres, deux situations problématiques illustrent ce constat : le blocage de l'élaboration des règlements de travail et l'impossibilité de finaliser la modification de la convention collective de travail relative à la délégation syndicale.

En octobre 2011, les autorités et notre délégation ont entamé un long travail d'harmonisation des règlements de travail propres à chacune des catégories de membres du personnel et aux différents sites de l'UCL. La partie demeurant manquante aujourd'hui est celle relative aux sanctions disciplinaires, lesquelles doivent précisément se baser sur la définition de la ligne hiérarchique...

En janvier 2012, notre délégation a remis aux autorités un projet de révision du texte de la convention collective la concernant puisqu'après l'intégration de la FUCAM, le nombre de mandats des délégués devait être revu. Seule une disposition empêche de conclure : il s'agit de l'article 19 portant sur la clarification des interlocuteurs représentant les autorités en cas d'interpellation par la délégation syndicale...

Cette ambiguïté se retrouve à tous les niveaux dans l'université. N'est-il pas temps que les autorités prennent le temps de dessiner avec soin cette fameuse ligne hiérarchique si l'on veut qu'elle permette de tracer enfin des cercles que nous souhaitons tous voir devenir...vertueux ?

Clarifier la hiérarchie : pourquoi, comment ?

DDS 163 (2015/4), pp. 8-10

Rappel historique

Depuis le plan de développement et la restructuration de l'université selon une double organisation autour de l'enseignement (facultés) et de la recherche (instituts) une incertitude et un flou se sont installés concernant les structures et les lieux de décision, en particulier au sein des secteurs. L'intégration des instituts supérieurs d'architecture Saint-Luc Tournai et Saint-Luc Bruxelles ainsi que la fusion avec les FUCaM ont encore ajouté à la complexité de l'organigramme. La multiplication des documents de référence parfois contradictoires (règlements divers, balises, etc.) ajoutant à ce flou, de nombreuses personnes ne s'y retrouvaient pas dans les structures. Ce constat a pu malheureusement être confirmé pour beaucoup via l'enquête sur le bien-être réalisée auprès des membres du personnel de l'université en mai 2013. Elle a en effet pointé le fait que beaucoup de personnes « éprouvent des difficultés à identifier les responsabilités de chacun et les priorités » et constaté le manque de cohésion et de coopération au sein des équipes plus d'infos sur cette enquête ici : <http://www.uclouvain.be/personnel-bien-etre.html>).

Dès septembre 2011 (lire le *Droit de savoir* 147, page 6, point 3), lors de sa rencontre annuelle avec les autorités de l'université, et de manière régulière ensuite, la délégation syndicale CNE du personnel a demandé qu'une attention particulière soit portée à la clarification de la ligne hiérarchique, des missions et des structures à tous les niveaux et pour chaque membre du personnel. Cette demande avait pour objectif :

- que les responsabilités et les missions de chacun ainsi que les lieux de décision soient clairs pour tous ;
- que chaque membre du personnel puisse appartenir à une équipe de travail au sein d'une entité définie et savoir de manière claire et univoque quelle est sa structure de rattachement, quel est son responsable hiérarchique et quelles sont ses missions et responsabilités ;
- que chaque responsable hiérarchique ait un mandat clair et des compétences reconnues pour pouvoir l'exercer, sans qu'il y ait ambiguïté sur la responsabilité « hiérarchique » ou « fonctionnelle » ;
- que la responsabilité hiérarchique puisse s'exercer tant pour l'engagement que pour la gestion de la carrière dans toutes les dimensions de la relation contractuelle ;

- que le principe de délégation de la responsabilité hiérarchique soit clarifié ;
- que l'organigramme de l'université soit complet et couvre l'ensemble des niveaux de la structure existant dans les faits, soit les niveaux 3 et 4 comprenant les pôles, centres de recherche, laboratoires, plateformes, écoles, commissions d'enseignement et commissions de programmes ;
- que l'ensemble du personnel puisse être traité de manière équitable.

En 2015, une avancée

Ainsi, en septembre 2015, une note intitulée « Clarifier la hiérarchie » et rédigée par la vice-rectrice à la politique du personnel, E. Léonard, a été déposée au Conseil d'entreprise. La délégation CNE au Conseil d'entreprise a donc consulté le personnel avant de remettre un avis, dont cet article reprend de larges extraits. La note ainsi que l'avis détaillé de la CNE peuvent être consultés sur le site de la CNE (<http://www.desy.ucl.ac.be/CNE-UCL/AvisCECNE>). Entretemps, la note de la vice-rectrice a été soumise aux bureaux de secteur qui devaient définir les éventuelles délégations possibles de responsabilités. Le Conseil d'entreprise de novembre a reçu la note modifiée en suivi de ces consultations. Ces modifications devront commencer à s'appliquer en janvier 2016 et certains règlements devront, le cas échéant, être revus en conséquence. La délégation CNE considère que cette note, claire et synthétique, propose une avancée sur le sujet et a le mérite de définir pour chaque membre du personnel son responsable hiérarchique sans ambiguïté. Ceci était attendu depuis plusieurs années et a donc le mérite d'exister maintenant. De plus, le contexte, les défis et les objectifs rencontrent une bonne partie des préoccupations de la délégation CNE en particulier sur le principe d'une charpente commune à tous qui soit compréhensible et qui reflète l'ensemble de la structure de manière claire et lisible. Toutefois, l'avis de la délégation CNE du personnel diverge de celui des autorités sur certains points, comme le démontre les remarques ci-dessous. Nous évaluerons dès lors à l'usage si le modèle proposé peut tenir la route.

Sur la définition de la responsabilité hiérarchique

La définition de la responsabilité hiérarchique proposée par la vice-rectrice ne correspond pas à celle qui figure dans le règlement de travail (articles 25, 32 et 45). En effet, elle ne reprend que certains éléments (les demandes d'engagement, la promotion, le pouvoir disciplinaire et les demandes de fin de contrat). Le règlement de travail y ajoute que le responsable hiérarchique est chargé de la répartition du travail et de fixer les objectifs du service, de mettre à disposition du travailleur tous les outils, informations et moyens nécessaires à la bonne exécution du travail, de la sécurité au travail en collaboration avec les services spécialisés, de veiller à la formation du personnel, du contrôle des présences, de réaliser les aménagements raisonnables pour les personnes qui présentent des besoins spécifiques, de la mise en application de toutes les mesures qui sont prises ou qui s'imposent pour le bien-être du personnel dans l'institution, de s'abstenir de s'immiscer dans la vie privée des travailleurs. Le règlement de travail est une source de droit hiérarchiquement supérieure à la note de la VRPP et il ne faudrait pas que les responsables hiérarchiques oublient ces droits et devoirs qui sont importants dans la bonne exécution du travail. Et même si ceux-ci sont délégués à la ligne fonctionnelle, ils en restent responsables. A ce propos, le terme d'« organisation fonctionnelle » est utilisé sans être défini clairement, ni du point de vue de ce que couvre cette responsabilité ni du point de vue des personnes qui l'exerceraient. La CNE souhaitait justement que soit levée l'ambiguïté entre responsabilité hiérarchique et fonctionnelle. Nous verrons à l'usage si cela continue à poser problème dans des situations concrètes.

Sur l'identification des niveaux 3 et 4 de l'organigramme

La délégation de l'ensemble ou d'une partie des responsabilités hiérarchiques à des responsables locaux doit aller de pair avec une identification des lieux d'exercice de ces responsabilités. A ce titre, la délégation CNE soutient l'idée que l'organigramme et la ligne hiérarchique sont liés. Les entités locales telles que les commissions d'enseignement ou les écoles, les sites, les pôles, les centres de recherche, les plateformes d'institut, les laboratoires de recherche... sont les lieux de travail de nombreux membres du personnel et méritent d'être identifiés dans l'organigramme. Par souci d'équité entre les membres du personnel, il faudrait que la ligne hiérarchique descende pour tous au même niveau que pour l'administration centrale, c'est-à-dire là où il y a une unité de travail stable, soit, pour les facultés et les instituts, jusqu'aux niveaux 3 et parfois 4 de la structure. Pour les autorités au contraire, l'organigramme et la ligne hiérarchique sont deux chantiers différents ; la ligne hiérarchique s'arrêtant au niveau des doyens et présidents d'institut pour les secteurs tandis que l'organigramme descend jusqu'aux niveaux des écoles, pôles, centre de recherche. Ainsi la ligne hiérarchique atteint les membres du personnel via une délégation qui n'aurait pas à être formalisée afin de répondre à une souplesse et une fluidité dans la gestion des processus, les responsables restant *in fine* les doyens ou les présidents (ou autres situations suivant les cas). Pour la délégation CNE, cet organigramme complet permettrait une meilleure clarté, et ne freinerait en rien la possibilité de mener des projets à plus ou moins

long terme tels que des projets de recherche ou l'organisation d'un colloque sous la houlette d'un responsable ou d'une équipe de coordination temporaire, moyennant l'accord du responsable hiérarchique.

Sur la prise en compte des fonctionnements locaux et le principe d'équité

L'ambition annoncée de laisser la place également à des fonctionnements locaux ayant fait leurs preuves et de refléter l'existant tel qu'il se traduit dans les pratiques au sein de l'université est une entreprise hasardeuse, car elle amène des différences de traitement selon les lieux de travail. La note annonce un principe d'équité qui est dès lors difficilement applicable. Si on prend l'exemple de la procédure de promotion du personnel administratif et technique, on se trouve confronté à des différences très importantes puisque certains membres du personnel pourraient voir leur dossier porté par le doyen et la DAF, d'autres par le président d'institut uniquement et pour le PAT facultaire du secteur SSS, par la coordinatrice de secteur seule.

Sur la ligne hiérarchique du PAT des instituts

Le plan de développement et le règlement ordinaire mettaient sur un pied d'égalité les facultés et les instituts. Cependant, les directions administratives des facultés et des instituts qui ont été mises en place depuis la création du plan de développement sont à géométrie variable. Les secteurs ont eu à se prononcer sur les délégations possibles des présidents et ils y ont répondu différemment. Les délégations sont différentes d'un secteur à l'autre. Ainsi le secteur SSH ne prévoit pas de délégation en faveur des coordinations administratives d'institut (CAI).

Sur la ligne hiérarchique du personnel scientifique au cadre (les assistants)

La multiple ligne hiérarchique précédente (doyen, président d'institut, promoteur de thèse) a été clarifiée pour que seul le doyen soit le responsable hiérarchique des assistants. Il s'agit d'une avancée positive.

Sur la responsabilité hiérarchique des vice-recteurs de secteur

Les VRS figurent désormais dans la ligne hiérarchique de manière clairement identifiée, en particulier pour assurer l'arbitrage entre enseignement et recherche pour le personnel académique. Cela peut être pertinent, mais ne doit pas induire une politique du personnel différente selon les secteurs. Ce changement implique également des modifications dans le règlement organique et le règlement ordinaire de l'université.

Sur la question de la coordination sur les sites

Pour l'instant, la note ne prévoit pas de clarification de responsabilités hiérarchiques liée au caractère multi-sites de l'université. Pour les personnes qui travaillent sur les sites de Saint-Gilles, Tournai et Mons, il faut identifier des interlocuteurs locaux car les responsabilités quotidiennes ne peuvent s'exercer à distance. C'est le cas, tant pour le personnel académique et scientifique que pour le personnel administratif et technique. Les vice-doyens de site pour Saint-Gilles et pour Tournai, le vice-recteur en Hainaut ou les vice-doyens pour Mons, le responsable administratif et financier du site de Mons, les responsables d'administration locaux, devraient pouvoir chacun jouer pleinement leur rôle et figurer clairement dans la ligne hiérarchique. C'est ce que la délégation a demandé dans un avis rendu au conseil d'entreprise d'octobre 2015 sur la gouvernance hennuyère et cette question n'a donc, pour l'instant, pas reçu de réponse favorable.

Last but not least : Sur les rôles du recteur, de l'administrateur général et du vice-recteur à la politique du personnel

On constate que, dans la proposition faite aujourd'hui, le recteur ainsi que le vice-recteur à la politique du personnel (VRPP) apparaissent dans la ligne hiérarchique de l'ensemble du personnel des secteurs, y compris du PAT, mais aucunement dans celle du personnel des services généraux et des services en staff. Ceci crée une différence entre responsabilité hiérarchique et politique du personnel. Selon la VRPP, la politique du personnel, qui est dans son périmètre de compétence, pourrait s'exercer sans responsabilité hiérarchique pour une partie du personnel ? On se rappelle aussi qu'en 2008, lors de la création de la fonction de vice-recteur à la politique du personnel, il avait été décidé que celui-ci reprenne la charge de l'ensemble de la politique du personnel. La fonction de l'administrateur général avait été modifiée et ses compétences en matière de gestion du personnel administratif avaient été supprimées, excepté en ce qui concerne la responsabilité hiérarchique des directions des administrations (en ce compris facultaires) et la responsabilité hiérarchique et fonctionnelle à l'égard des directeurs de certaines administrations (finance, administration du patrimoine immobilier, infrastructures et informatique). Il est donc très étonnant de constater que désormais, sans motivation, il est à nouveau le responsable hiérarchique et fonctionnel de l'ensemble du personnel de l'administration centrale alors que le VRPP ne figure plus du tout dans la ligne hiérarchique de ces membres du personnel. Il s'agit donc en partie d'un retour à la situation d'avant 2008. Les motifs de cette option ne sont pas développés dans la note et restent obscurs.

En conclusion

Si la délégation syndicale CNE de l'UCL a remis un avis positif au conseil d'entreprise en soulignant l'avancée que représente cette note, elle constate certaines prises de position de l'employeur pour lesquelles la clarification demandée n'a pas obtenu satisfaction. Il s'agira de voir comment le modèle proposé évolue dans les faits. Si une révision doit être envisagée en fonction de ce qui revient à la délégation de la part de membres du personnel, nous n'hésiterons pas à le faire. Entretemps, l'adoption de la note sur la ligne hiérarchique permet l'ouverture d'une négociation avec la délégation syndicale concernant une annexe du règlement de travail, relative aux mesures disciplinaires. Par ailleurs, elle pourrait induire certaines modifications des règlements de l'université.

Annexes :

Note des autorités de l'UCL concernant le projet de clarification de la ligne hiérarchique