

Promotions PAT 2020

Constats et revendications CNE

1	Introduction	1
2	Observations générales	1
2.1	Réunions en distanciel via Teams	1
2.2	Promotions et analyses de fonction pour le PAT de niveau 2.....	2
2.3	Budgets insuffisants	2
2.4	Autres systèmes de valorisation et articulation entre les procédures	3
3	Observations récurrentes	4
3.1	Périmètre et composition des commissions	4
3.1.1	Membres des commissions	4
3.1.2	Conflits d'intérêts	4
3.1.3	Périmètres des commissions	4
3.2	Procédure.....	5
3.3	Fonctionnement des commissions.....	5
3.3.1	Documents	5
3.3.2	Méthodes de classement des candidats	6
3.3.3	Classement des trois dernières années.....	6
3.3.4	FAQs	6
3.3.5	Personnes en mutation ou en situation particulière	6
3.3.6	Ressources extérieures	6
4	Alternative.....	7

1 Introduction

Le présent document fait état des constats de la délégation syndicale CNE-UCLouvain sur la campagne de promotion du personnel administratif et technique (PAT) en 2020 et plus spécifiquement sur la tenue des commissions de promotion. Outre des observations générales sur la politique de l'UCLouvain en la matière et comme la plupart des remarques formulées par la CNE-UCLouvain les années précédentes restent d'actualité, nous les rappellerons ensuite. Nous terminerons par une proposition alternative.

2 Observations générales

2.1 Réunions en distanciel via Teams

La délégation syndicale CNE-UCLouvain salue les efforts fournis afin que le calendrier des commissions de promotion ait été respecté, malgré la crise sanitaire. Dans l'ensemble, les réunions se sont bien déroulées, même si l'on déplore quelques problèmes techniques dans certaines commissions. Nous voudrions également indiquer qu'une commission n'a pas attendu la présence des observateurs·trices syndicaux·les et du CORTA pour débiter la réunion et que ceux·celles-ci avaient le statut d'invité·es, ce qui les empêchait d'avoir accès au chat et de suivre correctement la réunion.

2.2 Promotions et analyses de fonction pour le PAT de niveau 2

Depuis quelques années la moyenne de promotions octroyées sur le nombre de membres du PAT avoisine les 15%. Cette année, elle frôle les 17%.

En 2020, on constate que moins d'un cinquième des membres du personnel de niveau 2 susceptibles de bénéficier d'une promotion du fait de leur ancienneté de grade voient l'évolution de leur carrière bloquée par l'analyse de fonction, ce qui concorde avec la diminution de ces dernières années¹. Soit l'analyse de fonction cantonne les membres du personnel à un grade qu'ils ont déjà atteint, soit leur fonction n'a pas fait l'objet d'une analyse récemment, voire jamais.

La CNE-UCLouvain regrette à nouveau que l'université persiste à fonder les promotions du personnel de niveau 2 sur des analyses de fonction opaques et non négociées qui lient des fonctions à des barèmes et bloquent une partie trop importante du personnel. En effet, ni la composition des commissions statuant sur les grades à attribuer aux différentes fonctions ni les critères présidant aux analyses de fonction et à leur classement ne sont communiqués pas plus qu'ils n'ont été négociés. Des responsables s'interrogent d'ailleurs sur des résultats d'analyses de fonction qui jaugent différemment des personnes faisant le même métier et débouchent sur des amplitudes barémiques différentes.

Pourtant, les montants des barèmes du personnel de niveau 2 des universités sont relativement bas et progressent lentement en comparaison avec les carrières de même type dans d'autres secteurs professionnels. Or la progression de carrière ne peut avoir lieu de manière favorable que si des promotions ou des avancements sont régulièrement accordés comme le décret le permet. Il n'y a donc aucune raison d'y apporter des restrictions.

Victime de cette pratique, le personnel de niveau 2 de l'UCLouvain, qui se sent parfois exclu d'emblée de la procédure de promotion même, en conçoit de la démotivation. La ligne hiérarchique qui devrait favoriser la progression du personnel, par exemple par la formation ou en demandant des analyses de fonction, ne remplit pas son rôle alors qu'est posée comme condition à une promotion l'évolution du contenu du travail, des compétences et des responsabilités. Pour preuve de cette déresponsabilisation, les listes 2 et 3 n'ont que rarement été évoquées en commission.

Un autre constat est la fréquente dévalorisation des métiers manuels et des « petits barèmes » (300/1 ou 20/2X) à qui le système ne permet que trop rarement d'atteindre des grades plus intéressants au fil de la carrière. En plus de favoriser le cercle vicieux de la déconsidération et de la démotivation, cela influe évidemment aussi sur les perspectives financières lors de la pension.

En conséquence, la délégation CNE-UCLouvain demande :

1. Une analyse de la situation des personnes de plus de 50 ans qui sont bloquées dans leur carrière, pour envisager des mesures spécifiques pour la fin de carrière de ces personnes² ;
2. Un bilan chiffré, sur cinq ans, donnant le rapport, service par service, entre personnes pouvant être promues et effectivement promues, selon les niveaux, l'âge, le sexe et le pourcentage d'occupation. Une information objective sur le délai d'attente moyen, minimum et maximum est nécessaire ;
3. Une information concernant le nombre de fonctions qui n'ont jamais été analysées ou dont l'analyse a été faite depuis plus de dix ans ;
4. Que la ligne hiérarchique et l'ARH proposent des perspectives aux personnes parvenues au sommet de leur fonction ou au maximum des possibilités liées à leur niveau ou à leur fonction et qui souhaitent faire encore évoluer leur carrière, par un concours d'accession ou un vrai encouragement à la mobilité interne ;
5. Que l'université offre aux membres de son personnel une carrière globale, attractive et permettant d'évoluer à un rythme raisonnable ; les avancements et les promotions y seraient harmonieusement répartis au cours de la carrière, sans précipitation ni blocage.

2.3 Budgets insuffisants

Comme les années antérieures, les commissions ainsi que la communauté universitaire regrettent le manque de budget consacré aux promotions. Les chances d'être promu se réduisent d'année en année, puisqu'un retard s'accumule. La frustration, le manque de reconnaissance et le stress ressentis à la fois par les membres du personnel mais aussi par les responsables hiérarchiques sont grandissants. L'énergie et le temps investis dans l'élaboration des dossiers, leur examen et les discussions en commissions sont démesurés au regard des résultats obtenus.

Vu le budget insuffisant, on assiste à la mise en place de stratégies pour s'assurer du plus grand nombre de promotions possibles : mise en avant de promotions non-coûtantes, dossiers de niveau 1 délaissés car trop onéreux, ... Cela entraîne

¹ Le rapport entre le nombre de personnes bloquées par l'analyse de fonction et le nombre de personnes remplissant les conditions d'ancienneté de grade fluctue : 21% en 2015, 29% en 2016, 39% en 2017, 26% en 2018, 23% en 2019, 17% en 2020.

² Notamment dans le cadre de la convention collective de travail (CCT) n° 104.

un classement final qui ne tient plus seulement compte de critères objectifs telle que l'évolution dans les fonctions, mais également de données subjectives, comme le mérite, et indépendantes du dossier traité, comme le coût de la promotion accordée.

Ces promotions, bloquées uniquement pour raisons budgétaires, ne sont pas un signal favorable pour les membres du personnel qui souhaitent davantage de reconnaissance. Plusieurs commissions ont d'ailleurs souligné que cela entraînait des pertes de compétences et d'expertise, ce qui est dommageable pour la qualité des services proposés par l'université.

En conséquence, la délégation CNE-UCLouvain demande :

6. Que le budget consacré aux promotions puisse varier en fonction des besoins comme les budgets, indépendants des premiers, dédiés aux avancements, brevets, indemnités circonstancielle et autres valorisations ;
7. Qu'un budget spécifique annuel soit prévu pendant quelques années pour débloquent les « bouchons » qui se sont formés dans les services où des retards de promotions se sont accumulés ou qui affectent certains grades.

2.4 Autres systèmes de valorisation et articulation entre les procédures

Il existe d'autres systèmes de valorisation financière du personnel qui suivent de tout autres voies et procédures que les promotions, ce qui augmente la disparité tant dans le traitement des dossiers individuels que dans le fonctionnement des commissions.

C'est particulièrement le cas de l'indemnité pour fonction supérieure (IFS). Si l'analyse de fonction établie par les comités d'évaluation montre une différence de deux grades avec celui de la personne, la procédure de demande d'IFS est lancée auprès du responsable d'entité soit après cette procédure soit au moment de la commission de promotion. Une démarche est faite par l'ARH auprès des responsables d'entité. Ces derniers doivent alors remplir un questionnaire d'évaluation du travail du membre du personnel et marquer leur accord pour l'octroi de cette IFS.

Le traitement des situations diffère selon les commissions de promotion, sans aucune règle commune. Certaines considéreront qu'une IFS dispense d'accorder la promotion puisque la personne reçoit déjà le salaire correspondant au grade supérieur. D'autres, au contraire, placeront la personne en haut du classement puisque sa promotion est « non coûteuse ». Le fait de ne pas accorder la promotion aux personnes bénéficiant d'IFS est malgré tout pénalisant puisque le temps d'attente pour l'obtention de la promotion suivante est automatiquement prolongé.

Par ailleurs, la question de l'octroi d'une indemnité circonstancielle (IC) varie d'une commission à l'autre : dans certaines, l'IC est invoquée pour « compenser » un dossier mal classé ; dans d'autres, elle n'entre pas dans le périmètre des commissions de promotion et doit être débattue ailleurs.

Il est dommage de constater qu'il n'y a pas de procédure claire et négociée concernant l'IFS et l'IC dont l'ARH, représentée dans chaque commission, pourrait alors être garante.

En conséquence, la délégation CNE-UCLouvain demande :

8. Que les commissions de promotions traitent ces situations de façon cohérente et transparente ;
9. Une négociation concernant les classifications de fonctions ;
10. Une information transparente sur le nombre d'IFS actuellement octroyées et leur coût annuel en comparaison avec celui des promotions ainsi que des données chiffrées sur les promotions obtenues par les personnes bénéficiant déjà d'une IFS ;
11. La rédaction d'une note détaillée et concertée avec la délégation syndicale clarifiant la notion de promotion et celle d'avancement ainsi que le fonctionnement des différents outils (IFS, indemnité circonstancielle [IC], prime d'ancienneté, analyse de fonction, etc.) et leurs critères d'octroi ; cette note devrait être communiquée à toutes les participant-es aux commissions de promotion.

3 Observations récurrentes

3.1 Périmètre et composition des commissions

3.1.1 Membres des commissions

La bienveillance est généralement de mise parmi les membres des commissions de promotion qui font preuve de respect envers les candidat·es et se montrent encourageants. Ils-elles ont d'ailleurs exprimé, à de nombreuses reprises, leur regret de ne pas pouvoir attribuer de promotion, laquelle est souvent freinée par les contraintes de la procédure UCLouvain en matière de progression de carrière, en particulier par les analyses de fonction et les limites budgétaires.

La composition des commissions ne reflète pas nécessairement la **note sur la ligne hiérarchique**. La question du rôle et de la place des responsables « fonctionnels » reste posée et mérite d'être clarifiée dans le contexte des promotions.

Dans ce cadre, la présence des coordinatrices·teurs administratives·ifs d'institut (CAI) en commission n'est pas systématique, ce qui pose parfois des difficultés, en particulier en sciences humaines, où ces personnes ont le rôle de responsables fonctionnel·les pour le personnel. Leur absence est d'autant plus sensible que les dossiers des membres du PAT facultaire sont, eux, présentés par les directeur·trices d'administration facultaire (DAF) et les doyen·nes.

La composition des commissions de promotions reste disparate. Certaines sont larges et regroupent les doyen·ne, DAF, président·e d'institut, vice-doyen·ne, et président·e de commissions de programmes tandis que d'autres ne comprennent que le ou la doyen·ne, la ou le DAF et le ou la président·e d'institut.

3.1.2 Conflits d'intérêts

Certaines commissions présentaient des cas de conflits d'intérêts. Cela peut se produire quand une personne ayant un rôle hiérarchique et des personnes à proposer à la promotion assure la présidence d'une commission. C'est particulièrement frappant dans les commissions ne concernant qu'un service et présidées par la ou le responsable de service. Il ou elle doit donc endosser tantôt le rôle de président·e, tantôt le rôle de pair lorsqu'il ou elle présente les dossiers de ses collaborateur·rices direct·es. Même si tout se fait de très bonne volonté et dans un souhait d'objectivité maximum, ce biais n'est pas levé par le fait de transmettre la présidence de la réunion à un·e collègue le temps de présenter ses propres dossiers, comme le font certain·es, puisque le classement final des dossiers se discute sous la présidence initiale. De même, lorsqu'un·e CAI a soumis un dossier en son nom et présente également les dossiers de ses collaborateur·rices direct·es et qu'il ou elle doit ensuite s'absenter de la réunion lors du classement final, cela peut déforcer à la fois le dossier du·de la CAI mais également les dossiers qu'il ou elle a présentés.

3.1.3 Périmètres des commissions

Les commissions ont des périmètres de tailles très diverses, certaines traitant de quelques dossiers (5 pour INESU), d'autres beaucoup plus (68 pour le secteur des sciences de la santé). Un nombre raisonnable de dossiers (par exemple 27 qui est la moyenne par commission en 2020) permet les débats et confrontations de points de vue et favorise la transversalité des procédures ainsi que l'équité.

En conséquence, la délégation CNE-UCLouvain demande :

12. De revoir la composition des commissions de promotions tant en termes de cohérence avec la note sur la ligne hiérarchique que de qualité et de nombre de membres ;
13. De s'interroger sur le rôle et la représentation des responsables fonctionnel·les dans les commissions ;
14. Que le ou la président·e de commission ne puisse pas être « juge et partie » comme c'est souvent le cas. Une personne externe pourrait assurer la présidence et le bon déroulement de la séance en étant garante du suivi de la procédure ; par ailleurs, un·e même président·e pour plusieurs commissions assurerait plus de transversalité ;
15. De remettre les sous-commissions du secteur des sciences de la santé dans le processus général ;
16. D'éviter les commissions représentant un seul service ;
17. D'instaurer une commission générale pour l'administration centrale qui procéderait, comme les commissions sectorielles, au classement final des dossiers des diverses commissions et assurerait une certaine transversalité ;
18. Que le classement final soit opéré par une commission composée des président·es des commissions sectorielles et de la commission de l'administration centrale ainsi que de la vice-rectrice ou du vice-recteur à la politique du personnel et de l'administrateur ou administratrice général·e, pour améliorer la collégialité et la transversalité des décisions dans l'université.

3.2 Procédure

Les services n'appliquent pas tous la procédure de la même façon, au risque de créer ainsi de l'opacité et de l'inéquité.

La formule utilisée pour l'introduction de la demande de promotion varie. Certains responsables de service attendent que les membres de leurs équipes prennent l'initiative de la demande de promotion ; faute d'introduction de cette demande par le membre du personnel, l'examen du dossier est alors exclu. D'autres responsables de service introduisent des demandes de promotion d'initiative et sans concertation avec les membres de leur équipe concernés. Il arrive aussi qu'un membre du personnel introduise d'emblée sa demande sans concertation avec sa ou son N+1. Ces demandes sont toutefois rares et, sauf exception, mal vues des commissions.

La formule qui emporte l'adhésion du personnel est la présentation par le ou la responsable de service en concertation avec le membre du personnel.

La CNE-UCLouvain propose donc une formule du type suivant :

- 1) Information à chaque membre du personnel de sa situation personnelle et de l'ouverture de la campagne de promotions par l'envoi d'un mail général et d'un avis sur le bureau virtuel;
- 2) Rencontre de chaque membre du personnel avec le ou la responsable de service (après avoir défini s'il s'agit du ou de la responsable hiérarchique ou fonctionnel·le ou des deux) ;
- 3) Établissement d'un dossier de demande de promotion selon un canevas standard par la ou le responsable de service en concertation avec le membre du personnel ;
- 4) Ou, en cas de non présentation du dossier de promotion, justification écrite par le ou la responsable de service ;
- 5) Possibilité de recours de la part du membre du personnel auprès de la ou du N+2 si le dossier n'est pas soutenu par la ou le N+1 ;
- 6) Communication des dossiers de demande aux membres de la commission ;
- 7) Traitement des dossiers et classement par la commission locale puis par la commission sectorielle ou centrale selon des méthodes de classement harmonisées entre les différentes entités ;
- 8) Arbitrage et classement final par une commission générale ;
- 9) Décisions par le CA ;
- 10) Information par courrier aux personnes promues (la publication sur le portail peut avoir un effet préjudiciable pour les personnes n'ayant pas été retenues) ;
- 11) Retour individuel auprès des personnes non promues par le ou la responsable de service et mesures éventuelles pour assurer une progression de la carrière.

En conséquence, la délégation CNE-UCLouvain demande :

19. De mettre en œuvre une procédure de promotion identique pour tous les membres du personnel, s'appuyant sur une méthodologie et des critères clairs et communs à toutes les commissions ;
20. De préciser les modalités du retour d'information des responsables vers les membres de leurs équipes, qu'ils·elles soient ou non promu·es.

3.3 Fonctionnement des commissions

3.3.1 Documents

Les documents établis par l'ARH sont distribués avant la réunion sous la forme non plus de deux listes comme les années précédentes, mais de trois listes : la liste 1 regroupe le personnel remplissant les conditions à la fois d'ancienneté de grade et d'analyse de fonction favorable pour pouvoir être promu ; la liste 2 rassemble le personnel remplissant la condition d'ancienneté de grade mais dont l'analyse de fonction ne permet pas de progression ; la liste 3, nouveauté de cette année, réunit le personnel qui remplira la condition d'ancienneté de grade en 2021 mais n'a pas d'analyse de fonction ou dont l'analyse de fonction n'est pas favorable. Selon les commissions, seul·es les candidat·es de la liste 1 sélectionné·es par les responsables de service sont présenté·es ou, au contraire, tou·tes les candidat·es sont passé·es en revue, cette dernière manière de faire n'ayant été que rarement constatée.

Les demandes d'analyse de fonction sont introduites directement par le ou la responsable hiérarchique ou fonctionnel·le, que ce soit en raison d'une mauvaise analyse de fonction ou de l'absence de cette dernière, ce qui prive le travailleur ou la travailleuse d'une promotion, ou en prévision de la campagne de promotion 2021. La délégation du personnel trouverait normal que tout membre du personnel bénéficie d'une analyse de fonction récente (tant que ce système est maintenu). Certains membres du personnel ont en effet ainsi perdu plusieurs années d'ancienneté de grade en raison de cette absence d'analyse de fonction permettant à leur carrière de progresser.

On constate, par ailleurs, que les observateur·trices ne disposent pas de toute l'information transmise aux membres des commissions de promotion. Cette information partielle non seulement renforce le rôle d'entérinement de certaines commissions dont les dossiers ont été discutés avant la réunion mais, en outre, nuit gravement à la transparence du processus.

Les PV des commissions sont également très hétérogènes. Certains donnent quelques précisions sur les décisions prises ; d'autres actent simplement le classement final. Il serait opportun d'harmoniser ces PV et de manière à acter les discussions, à expliciter pourquoi tel dossier n'a pas été soutenu par le·la responsable de service et comment le classement final s'est finalement décidé (ex : PV de la commission BIUL).

3.3.2 Méthodes de classement des candidats

Chaque commission a ses propres critères et ses propres méthodes pour organiser la collégialité, tantôt explicitement rappelés en début de réunion, tantôt implicites. Cela peut être l'occasion de jeux de pouvoir, d'influence ou de concurrence plus ou moins rudes. Certain·es s'imposent plus que d'autres et la tension est quelquefois palpable. Généralement, les commissions qui traitent tous les dossiers reçus classent les candidats non prioritaires *ex æquo*, ce qui montre la difficulté de l'exercice et ce qui permet une certaine latitude pour le classement de l'année suivante. Le mélange de candidat·es de niveau 1 et de niveau 2 et exerçant des métiers très différents rend aussi le classement plus difficile.

Certaines commissions font l'exercice de classer tou·tes les candidat·es, préparant ainsi le classement de l'année suivante. D'autres arrêtent le classement après le nombre probable de promotions annuelles pour leur commission. Cette diversité des méthodes induit certains choix pour l'année suivante mais impose aussi de justifier des modifications importantes dans le classement au regard des années antérieures.

3.3.3 Classement des trois dernières années

La délégation CNE-UCLouvain propose que le classement des trois dernières années soit communiqué aux membres des commissions pour garder la mémoire des classements précédents. Certaines commissions le font déjà spontanément. Une modification par rapport à ces classements devrait être motivée explicitement car il arrive qu'une personne bien classée une année ne se retrouve pas dans le classement de l'année suivante sans que les raisons en aient été explicitées.

3.3.4 FAQs

La CNE-UCLouvain demande une note négociée qui réponde aux questions récurrentes des membres des commissions : distinction entre avancement et promotion, usage des IFS, des IC, des primes d'ancienneté, des analyses de fonction, des concours d'accession, impact sur la pension d'une promotion en fin de carrière, etc. Cette note pourrait être diffusée à l'ensemble du personnel AT et aux membres des commissions.

3.3.5 Personnes en mutation ou en situation particulière

Le personnel en situation de mobilité est souvent négligé lors de l'examen des dossiers. Le changement de fonction ne devrait pas freiner la carrière de ces personnes. Il en va de même pour les personnes qui exercent leur fonction ailleurs que dans leur entité de rattachement (par exemple aux Cliniques St-Luc) ou de celles qui ont réduit temporairement leur temps de travail ou sont en incapacité de travail. Ces situations pénalisent généralement les promotions des membres du personnel qui s'y trouvent.

3.3.6 Ressources extérieures

La situation du personnel sur ressources extérieures n'est pas examinée dans le cadre des commissions de promotions. La délégation CNE-UCLouvain demande qu'une procédure transparente soit également mise en place pour les promotions des personnes sur ressources extérieures, en particulier pour le personnel travaillant sur fonds propres dans l'administration centrale ou au secteur social.

En conséquence, la délégation CNE-UCLouvain demande :

21. Que les commissions examinent tous les dossiers afin qu'une attention soit accordée à chacun ;
22. Que les observateur·trices puissent remplir leur rôle en ayant reçu la même information que celle qui est diffusée aux autres membres de la commission ;
23. Une formation complète et précise des responsables de service sur les processus et mécanismes en jeu et sur leur rôle en termes d'instruction et de suivi des dossiers (assurer le retour auprès des personnes et veiller à l'évolution du personnel de leurs équipes) ;
24. La négociation d'une procédure transparente pour les promotions des personnes sur ressources extérieures.

4 Alternative

Si les mesures ci-dessus n'étaient pas considérées, la CNE-UCLouvain demande d'envisager une révision complète du processus :

- en systématisant le passage aux grades supérieurs après un nombre d'années prédéfini et sur avis favorable du ou de la responsable de la personne ;
- ou en organisant une ou deux commissions transversales qui traiteraient l'ensemble des dossiers sur base d'argumentaires écrits de la part des candidat·es à une promotion et de leurs responsables ;
- ou encore, en s'inspirant de ce qui se fait pour les promotions des académiques.