

LE DROIT *de savoir*

2-3 Fin de carrière

4 L'accompagnement de la carrière du PAT

Pécule de vacances

5 L'assurance groupe pour le personnel scientifique définitif de Saint-Louis

Centre de services ARH

Le statut social des boursier-es de doctorat des universités et du FNRS

6 Le décret Paysage en question

Le fonds Next 2024-2040

7 Impact sur l'UCLouvain de la situation géopolitique : États-Unis, Gaza, Rwanda, Congo ...

8 Les mesures du gouvernement fédéral Arizona et le personnel des universités

9 Assemblée générale des mandataires FNRS

10 Restaurants Universitaires : point de la situation

Pulse-T

Lisez CNE-UCLouvain Info

11 Retour sur le n° 200

Solutions jeux

12 Pour une Union européenne guidée par ses valeurs

L'accord de gouvernement Arizona et le personnel des universités

Depuis que le *Droit de savoir* 200 (p.13-16) a présenté un tableau des mesures de l'accord de gouvernement pouvant impacter le personnel des universités, de nombreuses actions syndicales ont eu lieu, ainsi que diverses interpellations au monde politique. La CNE-Universités n'a pas été en reste et suit de près les évolutions de ces dossiers multiples, dont les conséquences porteront sur l'ensemble des personnels des universités, sur les institutions universitaires elles-mêmes, sur la Fédération Wallonie-Bruxelles et sur la société belge tout entière. Au moment de la rédaction de cet édit, un projet de Loi-programme, déposé par le Gouvernement Arizona le 27 mai 2025, est en discussion à la Chambre.

Son chapitre principal porte sur la dramatique limitation des allocations de chômage à maximum deux ans, ce qui impactera profondément le système social belge et risque de plonger un grand nombre de personnes dans la précarité.

Ce projet de loi fait, en outre, passer le délai d'indexation des prestations sociales d'un à trois mois, et celui des traitements des fonctionnaires de deux à trois mois. Par ailleurs, l'indexation de la pension légale du secteur public ne s'appliquera plus à la tranche supérieure à 5250 € par mois.

Mentionnons quand même une mesure positive : l'extension du congé parental aux parents d'accueil qui auront ainsi les mêmes droits à l'égard d'un enfant accueilli que les travailleur-euses qui sont parents au premier degré d'un enfant.

Aucune des autres mesures annoncées dans l'accord du gouvernement fédéral (retour au travail des malades de longue durée, durcissement du régime de chômage avec complément d'entreprise et des pensions anticipées, suppression du régime de pension du secteur public, réforme de la dispense de versement du précompte (employeur) pour le personnel de recherche, etc.) ne figure dans l'actuel projet de loi ; elles sont donc reportées (page 8 de ce numéro).

Si rien n'est gagné, les actions syndicales ne sont pas sans effet : il reste très important de montrer au gouvernement que les travailleur-euses s'opposent à ces projets. C'est pourquoi, la CNE-Universités vous invite à participer au rassemblement qui se tiendra à Bruxelles, le 25 juin prochain, ainsi qu'aux autres manifestations qui suivront à la rentrée. Des informations seront disponibles sur le site de la délégation CNE : <https://www.desy.ucl.ac.be>.

Fin de carrière : Vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage¹

Il y a tout juste un an, le groupe de travail paritaire « fin de carrière » commençait ses travaux afin de mettre en place des aménagements de travail pour les membres du personnel concernés.

Face au manque d'avancées dans ce dossier, la CNE UCLouvain a décidé d'organiser le 20 mars dernier le Festiv'Age sur la place de l'Université. Ce rassemblement sous forme d'un pique-nique festif était destiné à rappeler aux membres du personnel ainsi qu'aux autorités combien ce dossier est prioritaire.

À cette occasion, Bernard Fusulier, professeur de sociologie à l'UCLouvain, a rappelé l'importance pour l'université et pour les membres du personnel de mettre en place des mesures permettant de terminer sa carrière dans de bonnes conditions.

À la fin de l'évènement, une délégation de représentants de la CNE UCLouvain a rencontré l'administratrice générale, la vice-rectrice à la politique du personnel et la directrice des ressources humaines. Ce fut l'occasion de leur remettre les post-it sur lesquels les membres du personnel avaient été invités à exprimer leurs souhaits en matière de fin de carrière.

Cette rencontre a démontré la différence de perception entre les représentant-es du personnel et les autorités : là où l'employeur estime avoir fait de nombreuses avancées, la CNE UCLouvain ne voit toujours pas de proposition significative par rapport aux demandes qu'elle a présentées dans le groupe de travail. Elle a également été surprise d'entendre qu'il faudrait faire un choix entre les demandes en matière de respect de la législation sur le temps de travail et celles qui portent sur les fins de carrière.

La dernière réunion concernant les fins de carrière a eu lieu le 12 mai 2025. Lors de celle-ci l'employeur a présenté son plan pour l'emploi des travailleurs âgés. Il s'agit d'une obligation légale mise en place en 2012 par la CCT n° 104². Celle-ci stipule que « chaque entreprise de plus de vingt travailleurs doit établir un plan pour l'emploi des travailleurs âgés en vue de maintenir ou d'accroître le nombre de travailleurs de 45 ans et plus ». Le plan présenté par l'UCLouvain, reprend quelques nouvelles avancées

demandées par la délégation du personnel, comme l'octroi sans condition de la prime de 35 ans de carrière, la prise de contact avec les travailleurs à partir de 50 ans afin de les informer sur les conditions de travail en fin de carrière, la mise en place d'un mentorat par métier. Malheureusement, il n'intègre aucune mesure liée à l'**aménagement du temps de travail**, considéré par les membres du personnel comme la mesure majeure à mettre en place pour pouvoir rester au travail plus longtemps.

Comme la CCT n° 104 le prévoit, lors du Conseil d'entreprise de septembre, un avis sur le plan présenté par l'employeur sera déposé. La CNE UCLouvain espère que ce dernier modifiera son plan de façon à intégrer certaines demandes portées par les délégués du personnel.

La CNE UCLouvain est consciente que les contextes politique et financier ne sont pas favorables, mais la réalité est là : l'âge de la pension est passé à 66 ans et passera à 67 ans en 2030. Le système de régime de chômage avec complément d'entreprise (RCC) est menacé, les conditions de crédit-temps vont se durcir. Si l'université ne met pas en place des mesures pour permettre de tenir dans de bonnes conditions jusqu'à 67 ans, et si on n'anticipe pas les effets de la prolongation des carrières, on risque de se trouver confronté à d'autres difficultés. Les représentants du personnel ont besoin d'un signe montrant la réelle volonté de l'employeur de s'engager dans ce dossier : pourquoi ne pas prévoir dans le budget une enveloppe, comme souligné dans l'article sur l'utilisation du fonds Next (page 6). Il serait également possible d'utiliser une partie du budget du personnel non dépensé en fin d'année : à la fin de 2024 cela représentait 8 millions d'euros, au premier trimestre 2025 cela représente déjà plus de 2 millions d'euros. Une petite partie de ces montants pourrait servir à financer un plan ambitieux de fin de carrière.

Vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage. La CNE ne désespère pas de pouvoir aboutir dans ce dossier avec de vraies avancées, comme il a été possible de trouver une solution pour le dossier assurance groupe du PAT.

¹ Nicolas Boileau : artiste, écrivain, poète, traducteur (1636-1711)

² <https://cct-nar.be/sites/default/files/documents/CCT-COORD/cct-104.pdf>



De l'université-institution aux politiques de fin de carrière

Bernard Fusulier, sociologue

Notre université est en train de fêter ses 600 ans d'existence ; elle jouit d'une réputation internationale, et ce malgré des moyens financiers nettement moindres que d'autres grandes universités, y compris par rapport à sa consœur de Leuven. Cette place de l'UCLouvain sur la carte universitaire implique des qualités d'organisation certaines, toujours perfectibles. Toutefois, la force de l'université relève d'abord de sa dimension institutionnelle.

Lors d'une recherche européenne, nous avons dégagé trois idéaux-types d'université : l'université-mandarinale, l'université-entreprise et l'université-institution¹, l'UCLouvain nous paraissant plus proche de ce dernier type. Il faut comprendre qu'en son sein, l'exercice des métiers est conditionné non pas uniquement par un contrat d'emploi, des règles et des structures mais aussi par des valeurs que l'institution promeut et que l'organisation incarne. Il faut croire en des valeurs pour s'investir dans l'institution.

Sans pour autant être un sacerdoce, le travail universitaire s'appuie sur une vocation productrice d'une motivation à haut potentiel. La réussite de l'UCLouvain puise dans la motivation des personnes qui la dynamise : le personnel académique et scientifique permanent qui poursuit les missions fondamentales de recherche, d'enseignement et de service ; le personnel administratif et technique qui est crucial pour soutenir ces missions et le bon fonctionnement de l'université ; le personnel scientifique temporaire qui est au cœur du réacteur de la production scientifique et qui assure de nombreuses tâches indispensables ; les étudiant.es qui ne sont pas seulement des bénéficiaires, car elles/ils sont de véritables acteurs de l'institution au cours de leurs études et même après.

Cette « dynamique institutionnelle » doit alors inscrire toutes les parties prenantes dans un système intégrateur dont l'issue est l'élaboration de règles communément acceptées, mêmes si elles prêtent à controverse, car elles résonnent avec un idéal partagé. Cette élaboration se déroule à travers une démarche collaborative qui assure une appartenance à la communauté universitaire. En sa qualité d'institution, l'université doit donc être capable de trouver en elle-même ses références (être auto-référencée) en vue de forger une identité forte pour ses membres afin qu'ils participent pleinement à son évolution via un sentiment d'attachement, de confiance et de réciprocité : « ce que je donne à l'institution, elle me le rend ou me le rendra parce que je suis aussi l'institution ». C'est à ce titre qu'on peut parler de « notre Alma Mater » (notre mère nourricière).

Il serait d'ailleurs préjudiciable pour l'institution que les relations de travail se résument à une relation « salariale », à un contrat de subordination qui se fiche de l'institution. Tout comme il serait préjudiciable que le rapport entre syndicat/autorités académiques ne se réduisent à un pur rapport de force. Certes, le contexte dans lequel se meut l'université a changé poussant davantage vers une logique entrepreneuriale et la croissance en taille de l'UCLouvain a des effets sur son organisation. S'il ne s'agit pas de rejeter toute tentative d'amélioration organisationnelle en vue de mieux répondre aux nouveaux défis, il convient d'être prudent pour que la conception managériale ne se fasse pas au détriment de la dimension institutionnelle de l'université.

Cette dernière doit se montrer et se défendre comme une institution dans la société, autonome des grands pouvoirs (politiques et économiques) condition de sa crédibilité.

En contrepartie, la société attend que l'université, via ses membres, soit un modèle de qualité dans tout ce qu'elle entreprend : recherche, enseignement, services internes et externes. Mais encore, cette exemplarité doit s'exprimer dans les politiques envers son personnel. Il est attendu que notre Alma Mater soit porteuse d'une éthique du care, prenant soin de ses employé.es, dans leurs différentes composantes, tout au long de leur vie professionnelle.

Face à la prolongation des carrières, les politiques de fin de carrière peuvent aider à maintenir la motivation et l'engagement, et à améliorer le bien-être du personnel, ce qui est d'ailleurs proclamé par l'équipe rectorale. Des politiques bien conçues peuvent faciliter la transmission de savoirs et de compétences entre générations, assurant ainsi la continuité académique et la qualité des divers services. Une vision parcours de vie, une planification efficace des fins de carrière et des mesures adaptées doivent faire l'objet d'une concertation sociale ambitieuse.

Le banc patronal et le banc syndical sont appelés à s'accorder pour concevoir des politiques innovantes non pas selon un jeu à somme nulle (ce que l'un gagne, l'autre le perd), mais dans la perspective d'un jeu à somme croissante (tout le monde y gagne). Avec le nouveau gouvernement, nous sommes en période d'incertitudes. Cela n'empêche pas de réfléchir par phase aux solutions originales qui peuvent être envisagées en interne. S'il faut être rigoureux et sérieux au niveau du calcul des coûts financiers, il s'agit aussi de les percevoir comme un investissement dont les bénéfices globaux, directs et indirects, sont

à estimer en ayant à l'esprit que l'université se donne comme une référence au sein de notre société.

Ces politiques sont essentielles pour assurer le bon fonctionnement et la pérennité de notre institution académique face à sa responsabilité sociale, et même sociétale. Les relations humaines sont la richesse de l'université, elles en sont son énergie. Prendre à bras le corps la question du vieillissement dans les différents métiers n'est pas un luxe car, pour reprendre la sentence bien connue : « anticiper c'est prévoir et prévoir c'est gouverner. » L'Université est bien consciente de l'importance de développer une gouvernance efficiente et efficace face aux enjeux contemporains (et face aux attaques actuelles dont les milieux académiques et scientifiques font aujourd'hui l'objet). Continuer à s'affirmer comme une institution nous semble la voie la plus prometteuse.



¹ Dubois-Shaik, Farah ; Fusulier, Bernard ; Vincke, Caroline. A gendered pipeline typology in academia. In: Murgia, Annalisa and Poggio, Barbara, The Precarisation of Research Careers: A Comparative Gender Analysis, Taylor&Francis: London, 2018, p. 178-205. 9781351781428.

Personnel Administratif et Technique (PAT) : Comment nous vous accompagnons tout au long de votre carrière?

En tant que membre du PAT, la délégation CNE UCLouvain vous accompagne tout au long de votre carrière, notamment, au niveau des instances suivantes :

Commissions de promotion PAT :

Chaque année, un certain nombre de membres du personnel de niveau 1 ou de niveau 2 ont la possibilité d'être promus. Ces promotions sont discutées dans des commissions de promotion. Pour 2025, la saison des promotions touche à sa fin. Comme chaque année, la délégation CNE a pu observer le fonctionnement de celles-ci. Chaque observateur a fait part de ses remarques, celle-ci seront reprises dans un rapport discuté avec l'employeur à l'automne. Ce rapport a pour objectif d'apporter, là où c'est nécessaire, des améliorations.

Le principal changement de cette année était l'augmentation des primes dites "one-shot"¹. Nous avons demandé à l'employeur de pouvoir obtenir un rapport quant à l'attribution de celles-ci afin de nous assurer de leur caractère équitable.

Nous avons également été attentifs aux impacts éventuels des demandes d'analyses de fonction de niveau 1, processus qui entrera en vigueur dès 2026.

Commission paritaire Brevets de compétences 20/2-22/4²:

Pour les membres du personnel de niveau 2 qui sont au barème 20/2, il existe à l'UCLouvain un système permettant d'acquérir ou de valoriser, des compétences de façon à obtenir un niveau barémique supérieur, en lieu et place d'un examen d'avancement. Cela se passe par des brevets de compétences. Des délégués CNE UCLouvain prennent part activement aux commissions paritaires brevets qui se tiennent 4 fois par an. En amont de ces commissions, les travailleurs sont contactés afin de s'assurer, en outre, que les grilles de brevets soient en relation avec les compétences demandées au personnel pour passer au barème supérieur.

Concours d'accession :

Ces concours permettent le passage d'un membre du personnel du niveau 2 au niveau 1. Pour cela il faut répondre à un certain nombre de critères. L'évaluation de la fonction qu'exerce le membre du personnel doit démontrer si les compétences pour accéder au 1er grade niveau 1 (10/1) sont acquises. Les demandes de concours d'accession sont introduites lors des commissions de promotion. Le membre du personnel qui souhaite avoir recours à cette possibilité doit réaliser un travail personnel de synthèse et le présenter devant un jury, en présence entre autres d'un observateur de la délégation CNE UCLouvain. Ces dernières années, le nombre de concours d'accession s'est accru, donnant ainsi une belle opportunité d'évolution de carrière aux travailleurs concernés.

Brevets d'informaticien expert³:

Légalement, les informaticiens sont les seuls employés de niveau 1 à devoir présenter un examen pour atteindre un grade supérieur, celui d'informaticien expert en l'occurrence. À l'UCLouvain, cet examen légal est remplacé par trois épreuves. Une première épreuve principale consiste à réaliser un travail de l'ampleur d'un mémoire de fin de deuxième cycle, éventuellement en rapport avec le travail quotidien de l'employé. Viennent ensuite deux épreuves pour lesquelles les sujets sont plus cadrés et l'ampleur moins conséquente. Une commission composée du directeur du service informatique, d'un académique, de deux informaticiens experts et d'un délégué CNE encadre le processus, du choix des sujets à l'évaluation des travaux, des cours ou des présentations. Les détenteurs d'un doctorat ne sont pas soumis aux deuxième et troisième épreuve.

La délégation CNE UCLouvain se tient à votre disposition pour toute question relative à ces différentes procédures.

¹ Une prime one shot peut être sollicitée en faveur d'un membre du personnel de niveau 1 ou de niveau 2, tous les 5 ans maximum, dans le but de reconnaître un investissement à caractère exceptionnel sur une période de temps donnée.

² <https://uclouvain.atlassian.net/wiki/spaces/CDSARHPERSP/pages/926352155/Processus+brevets+22+4+pour+le+personnel+administratif+et+technique+au+grade+d+agent+sp+cialis+bar+me+20+2#%F0%9F%A7%BE-R%C3%A9%9A9rences>

³ <https://uclouvain.atlassian.net/servicedesk/customer/portal/11/article/926548612>



Vacances 2025 : simple et double pécule

Pour rappel : le simple pécule de vacances correspond à la rémunération ordinaire qui continue d'être versée pendant la période des congés payés ; le double pécule de vacances est l'indemnité complémentaire à la rémunération ordinaire payée à l'occasion de ces congés.

Montant du double pécule 2025 :

- Pour le personnel administratif et technique ainsi que pour le personnel scientifique et académique temporaire,

le double pécule équivaut à 1/12 de 92 % de la rémunération mensuelle brute du mois de juin 2025, à multiplier par le nombre de mois prestés ou assimilés au cours de l'année civile précédente, soit donc en 2024.

- Pour le personnel académique et pour le personnel logisticien de recherche nommés définitivement, le montant du double pécule est fixé à 70% du montant de la rémunération mensuelle brute de juin 2025, au prorata des prestations de l'année civile précédente.

L'assurance groupe pour le personnel scientifique en CDI de Saint-Louis

Bien avant la fusion, il existait à l'Université Saint-Louis des scientifiques payés au barème ainsi que des lecteurs de langues pour l'enseignement des langues en Facultés de droit et de sciences politiques et sociales. Les contrats annuels à durée déterminée étaient reconduits chaque année par le Conseil d'administration. Les émoluments étaient calculés aux barèmes pour les scientifiques, à l'heure pour les lecteurs de langue. Il s'agissait là clairement de statuts précaires que l'on pourrait qualifier de sous-statuts.

Par obligation légale ou par volonté de proposer un statut plus convenable à ce personnel, l'USLB a, dans un premier temps et pour une partie du personnel concerné, proposé des CDI scientifiques de maître de langue et de « maître d'enseignement », appellation du barème de maître de langue pour les personnes qui encadrent des étudiant·es sans leur donner de cours de langues. En dehors de l'appellation « maître d'enseignement », les ressources humaines n'ont rien inventé et se sont inspirées de la *Convention collective relative au personnel chargé de l'enseignement et de l'encadrement pédagogique de l'ILV*. Elles ont cependant estimé que la CCT était sans

doute trop généreuse et que le passage à un CDI suffisait au point de ne pas intégrer des avantages prévus par le texte louvaniste : une assurance de groupe, un salaire garanti, des allocations familiales complémentaires. Seules ont été gardées la prime de fin d'année et la possibilité d'accéder aux remboursements des frais de déplacement.

La délégation syndicale CNE a depuis longtemps demandé d'accorder l'ensemble des avantages prévus par cette CCT, sans succès jusqu'à une décision de la direction d'accorder l'assurance de groupe. Ainsi les personnes concernées auront accès à l'assurance de groupe « scientifique » de façon rétroactive à la date de la fusion. Elles auront la possibilité de choisir la nouvelle assurance de groupe correspondant au contrat que l'université signera fort probablement à la fin de l'année et dont nous avons déjà abondamment parlé dans le n° 198 du *Droit de savoir*. La délégation syndicale continuera de son côté à demander d'effacer les différences de traitement entre les personnels de l'université, dans ce cas-ci, l'octroi des allocations familiales complémentaires et du salaire garanti pour les maîtres de langues engagés avant la fusion.

Centre de services ARH : des améliorations réclamées !

La délégation CNE a déposé, en front commun, une note au Conseil d'entreprise de mai 2025 relayant des remarques reçues de membres du personnel employant le « Centre de services ARH » pour toute une série de demandes adressées à l'employeur. En effet, il n'est, depuis sa mise en service, plus possible de recevoir une réponse par courrier électronique en s'adressant directement à un employé de l'ARH.

La délégation CNE déplore que les travailleurs n'aient pas été correctement informés et formés à l'utilisation du nouvel outil, qui a été mis en place après une courte période transitoire.

Les remarques récoltées portent sur une série de points :

- des questionnements quant au respect de la vie privée
- la qualité variable des réponses quant à leur pertinence
- la clôture trop rapide de demandes introduites
- les délais de réponse très longs pour des questions sensibles et

urgentes (surtout les congés maladie, les saisies sur salaires et les demandes d'avance sur salaire)

- la nécessité de la double identification rendant impossible à un tiers d'accéder au service
- l'information de la ligne hiérarchique
- la déclaration de grève figurant dans la rubrique « congés » !

L'employeur nous a répondu qu'une auto-évaluation est réalisée au sein de l'ARH. Des statistiques sur la nature des demandes sont réalisées pour adapter le service aux besoins des utilisateurs.

Pour les certificats médicaux, il est toujours possible en cas de nécessité de les adresser à l'ARH par voie postale ou courrier interne.

Un accueil téléphonique et une adresse de courrier électronique unique restent accessibles aux membres du personnel. Les voici :

+32 10.47.44.44 - arh@uclouvain.be

Le statut social des boursier·es de doctorat des universités et du FNRS

Pour mémoire, à la suite de l'arrêté royal du 5 juillet 1996 assujettissant les bourses de doctorat à la sécurité sociale des travailleurs salariés, si les boursier·es de doctorat sont belges ou ressortissants d'un État membre de l'Espace économique européen ou d'un État avec lequel la Belgique a conclu une convention bilatérale de sécurité sociale, ils et elles ont droit aux prestations de toutes les branches de la sécurité sociale, **y compris donc aux allocations de chômage et à la pension.**

Si les boursier·es de doctorat sont ressortissant·es d'un autre État, cet assujettissement est limité aux régimes de l'assurance maladie-invalidité, des allocations familiales, des accidents de travail et des maladies professionnelles.

Davantage d'informations : [Règlement d'octroi des bourses à l'UCL \(document concerté entre les Autorités et la Délégation syndicale du personnel Scientifique\) adopté par le Conseil d'Administration le 25 mars 1998 et modifié en 2005](#)

Vers de nouvelles modifications du décret Paysage

L'article 151 du décret paysage officialise, depuis 2019, un comité de suivi de ce décret, composé de délégué-es de tous les acteurs représentatifs de l'enseignement supérieur, en ce compris les organisations syndicales. Malheureusement, les ministres Glatigny et Bertieaux n'ont jamais jugé utile de le convoquer.

Il s'est enfin réuni en 2025 à l'initiative du nouveau gouvernement. L'objectif essentiel est de récolter toutes les observations du terrain sur le décret « paysage » afin de préparer la rédaction du nouveau décret parcours.

Le décret qui doit fixer les nouvelles règles de financement des universités, en cours de négociation dans un groupe de travail « financement » auquel participe le CRef mais pas les organisations syndicales, est reporté après l'adoption du décret « parcours ».

Au sein du comité de suivi, une grande convergence se fait jour dans les constats de tous les acteurs :

1° la complexification de la législation décrétole sur le paysage de l'enseignement supérieur relative au parcours et aux conditions de finançabilité des étudiants rend sur le terrain la gestion administrative très compliquée au point que plus grand monde n'y comprend quelque chose. En particulièrement les principaux concernés, les étudiants. Beaucoup de difficultés sont relayées au niveau des secrétariats facultaires, des jurys, de l'administration centrale... La CNE plaide pour l'allègement de la charge administrative de tous les personnels concernés. Le mot

d'ordre est : simplification administrative et législative pour rendre gérable le parcours étudiant ;

2° une ferme intention du gouvernement est d'établir un « sac à dos » étudiant où le minerval serait augmenté pour tous, mais compensé par des bourses pour les étudiants dont la résidence fiscale est en Belgique. La ministre-présidente annonce d'ailleurs une nouvelle réforme parallèle du système de bourses d'études ;

3° il n'y aura pas de refinancement public de l'enseignement supérieur, notamment des universités, au cours de cette législature ;

4° la base de données centralisée epaysage est pour l'essentiel reportée aux calendes grecques. Elle était censée centraliser toutes les informations relatives au parcours étudiant. Les réformes incessantes du décret paysage l'ont rendue caduque.

Le cabinet Degryse réalise, sur base d'informations sollicitées auprès de différents pays européens, un benchmarking de l'organisation des études supérieures (modalités de financement, parcours étudiant, critères de réussite, etc.). La rédaction du nouveau « décret parcours » par le cabinet s'inspirera des bonnes pratiques étrangères.

Enfin, le décret « enseignement inclusif » fera l'objet d'une évaluation. La CNE plaide pour l'intégration de l'enseignement inclusif dans le nouveau décret parcours, ce qui coïncide avec la volonté du gouvernement de la FWB.



Le fonds Next 2024-2040

En 2024, sous l'impulsion de l'administratrice générale, les produits financiers importants liés à la dispense partielle de versement du précompte professionnel du personnel académique et du personnel scientifique de l'université ont été thésaurisés dans un nouveau fonds intitulé « Next ».

Le Conseil d'administration a décidé de verser également au fonds Next les résultats annuels positifs du budget ordinaire, ce qui offre un peu plus de marge quant aux affectations budgétaires.

Le fonds, dont le montant actuel atteint plus de 90 millions d'euros, comporte des placements gérés de façon dynamique et socialement responsables. L'objectif consiste à générer 5 millions d'euros de produits jusqu'en 2040.

Les propositions d'affectation du fonds Next ont été présentées au Conseil d'entreprise de mars 2025. 2,5M€ sont affectés à l'anticipation de l'ouverture de postes dans les trois secteurs suite aux départs de leur titulaire (toutes

catégories de personnel confondues) et à la maintenance ou à l'achat d'équipements destinés à la recherche. Des budgets d'un montant de 550000€ sont affectés au bien-être au travail (EDI, Together, promotions, primes pour le personnel, ...), à la rénovation des bâtiments (500.000€), à des projets transversaux (intelligence artificielle, portail, catalogue de formations, etc.).

Seul regret : ni la délégation syndicale ni le Conseil d'entreprise n'ont pu donner leur avis sur ces affectations. Ainsi, la délégation CNE regrette vivement l'absence d'une ligne budgétaire destinée à la politique des fins de carrière du personnel à l'UCLouvain, bien qu'il s'agisse d'une priorité exprimée par le personnel, toutes catégories confondues, à la suite des mesures gouvernementales restrictives prises lors de ces dernières années et qui seront encore renforcées par l'actuel gouvernement Arizona.

Impact sur l'UCLouvain de la situation géopolitique : États-Unis, Gaza, Rwanda, Congo ...



L'investiture et l'entrée en fonction d'un président d'extrême droite aux États-Unis, au début de l'année 2025, ont complètement bouleversé l'équilibre géopolitique mondial.

Les crimes commis dans la bande de Gaza ainsi que dans les provinces orientales du Congo sont épouvantables. La rupture des relations diplomatiques avec la Belgique à l'initiative du Rwanda le 17 mars 2025 s'est ajoutée à cette série noire.

L'impact sur les programmes de recherche, les échanges scientifiques, la circulation des idées est réelle. L'UCLouvain n'est pas épargnée.

La délégation CNE s'en est inquiétée à plusieurs reprises au Conseil d'entreprise. Elle a exprimé sa solidarité à l'égard des collègues travaillant aux États-Unis, en Palestine, ainsi qu'en Afrique centrale, où ils et elles sont confrontés à des conditions de travail très préjudiciables à la poursuite de leurs recherches scientifiques et à leurs enseignements.

Comme déjà mentionné dans le *Droit de savoir* n° 200, la délégation CNE soutient les positions prises par le CRef dans le cadre de « Stand Up For Science », mais estime de l'on aurait pu y associer les organisations syndicales ainsi que la FEF, pour leur donner plus de poids.

La délégation CNE s'est inquiétée du sort réservé aux doctorant-es, chercheur-es et étudiant-es étrangers arrêtés et déportés ou expulsés des États-Unis. Le cas de Mahmoud Khalil, étudiant propalestinien de l'université Columbia (New-York [NY]), a été soulevé.

La délégation CNE s'interroge sur le positionnement futur des fondations privées nord-américaines ayant leur siège aux États-Unis et actives dans le financement de la recherche en Belgique, telles que la FullBright Fondation, la Herbert Hoover Fondation ou la Belgian American Educational Foundation (BAEF). Cette dernière facilite et organise la mobilité de chercheur-ses belges vers les États-Unis. Dans l'état actuel des informations, ces fondations gèrent des fonds dédiés grâce à des capitaux investis sur base d'un patrimoine propre. Il n'y aurait pour l'instant pas d'impact sur la poursuite de la coopération scientifique, notamment quant à l'envoi de jeunes scientifiques prometteurs aux États-Unis.

Par ailleurs le Conseil d'entreprise déplore unanimement les pressions politiques qu'exerce l'administration Trump sur les universités, notamment Harvard et Columbia.

Un état des lieux en interne a été réalisé quant aux conséquences sur les entités de l'université. À l'UCLouvain, des projets financés par l'USAid sont déjà arrêtés brutalement dans le domaine médical. Certaines publications de scientifiques de l'UCLouvain ont été retirées des bases de données nord-américaines. La soumission

d'un abstract pour un congrès scientifique doit désormais être compatible avec la politique du gouvernement fédéral États-Unis. Les échanges d'étudiants Erasmus avec les universités États-Uniennes se poursuivent, mais une information préalable des boursiers apparaît désormais indispensable pour éviter des difficultés lors du passage de la frontière. Des questionnaires ont été adressés directement par les autorités États-Uniennes à des équipes de l'UCLouvain (ainsi que d'autres universités, en Belgique et ailleurs), interrogeant sur leur politique d'inclusion et de diversité. Les autorités ont donné le mot d'ordre à ces équipes de ne pas y répondre.

La rupture des relations diplomatiques du Rwanda avec la Belgique a également été soulevée par la délégation CNE au Conseil d'entreprise quant à son impact sur les étudiants, les doctorants et les post-doctorants concernés ainsi que sur certains programmes de coopération au développement dans lesquels l'UCLouvain et Louvain Coopération sont impliqués sur place.

L'employeur a assuré un suivi. Une communication spécifique envers les étudiant-es et doctorant-es rwandais-es et congolais-es a été réalisée. Les services de l'université sont à leur disposition en cas de difficultés personnelles. La situation au Nord-Kivu est également préoccupante, car les personnes impliquées dans des projets scientifiques sur le terrain devaient passer par le Rwanda. Des aides et bourses spécifiques ont été débloquentes, mais l'intervention de l'université s'avère très difficile lorsque l'intéressé-e est bloqué-e sur place et n'est pas présent-e en Belgique.

La délégation CNE au Conseil d'entreprise a également pris connaissance et a marqué son soutien aux positions prises par le CRef au sujet de la guerre qui frappe les populations civiles à Gaza. Une « charte sur les partenariats responsables » a été adoptée par le Conseil académique au début de l'année 2025. Elle est entrée immédiatement en vigueur pour examiner les projets de recherche problématiques ou sensibles, sur base de valeurs et balises très précises, avant de consentir à y engager l'UCLouvain.

De manière plus globale, la situation en Ukraine, en Haïti, au Soudan, au Yémen, en Birmanie, en Géorgie (liste malheureusement non exhaustive) continue à être révoltante.

Dans ce contexte géopolitique tendu, marqué par les conflits armés, la répression politique et la montée des nationalismes, il est urgent de réaffirmer, avec la section « Scholars at Risk » en Fédération Wallonie-Bruxelles, un engagement collectif : *celui de faire des universités des espaces de liberté, de solidarité et d'espoir pour celles et ceux qui, partout dans le monde, voient leur droit à la recherche et à l'enseignement menacé.*



Les mesures du gouvernement fédéral Arizona et le personnel des universités

L'impact des mesures du gouvernement Arizona sur les universités de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Le 30 mai 2025, les organisations syndicales du personnel des Universités, des Hautes Écoles et des Écoles Supérieures des Arts ont adressé un courrier à E. Degryse, la ministre-présidente du Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB).

Extraits de ce courrier :

Depuis le début de cette année 2025, de nombreux membres du personnel des universités expriment leurs craintes et leurs inquiétudes face aux mesures déposées par le gouvernement fédéral Arizona et à leurs conséquences en cascade sur la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), à l'égard tant du personnel que des universités elles-mêmes.

Rappelons quelques-unes de ces mesures néfastes :

- les attaques en règle sur le **statut public** du personnel nommé définitivement (académique, scientifique, dont le personnel logistique de recherche) ;
- les modifications des périodes intervenant dans le calcul du montant de pension, ainsi que l'instauration d'un malus pension anticipée ;
- les restrictions quant aux aménagements de fin de carrière ;
- les incitations au retour au travail des malades de longue durée et les sanctions éventuelles pour les malades, pour les employeurs, pour les médecins traitants, pour les mutualités.

Ces mesures sont prises sous le motif d'austérité budgétaire décidé à tous les niveaux de pouvoir, y compris par le gouvernement FWB, illustrant une vision politique dangereuse pour la solidarité et l'émancipation des citoyens et citoyennes.

Nous demandons qu'une rencontre rapide puisse être organisée sur les enjeux suivants :

- (a) la suppression de la pension d'État ;
- (b) la révision de la dispense partielle de versement du précompte professionnel des chercheurs ;
- (c) les dégâts collatéraux de ces décisions sur la qualité des emplois, des conditions de travail de tout le personnel, ainsi que de l'enseignement universitaire lui-même.
- d) et, en FWB, quand commencera la négociation sectorielle Enseignement pour la période 2025-2026, qui aurait déjà dû être terminée ?

Par ailleurs, une demande similaire de rencontre a également été envoyée aux rectrices et recteur des universités francophones. Mais trois réponses sur cinq manquaient toujours à l'appel à la date du 18 juin. Ce qui n'est pas un bon signal.

Sur le projet de réforme des pensions du secteur public

Parmi les sujets actuels préoccupant la communauté universitaire, épinglons la volonté du gouvernement d'harmoniser – par le bas ! – le régime de pension du secteur public avec celui du régime

de pension du secteur privé. Déjà en 2011, une importante modification avait affecté le mode de calcul du traitement de référence pour établir le montant de la pension de cette catégorie du personnel universitaire et l'on se souviendra qu'en 2018, un avant-projet de loi tendait à supprimer les « tantièmes préférentiels » du personnel académique. Aujourd'hui, les recteurs et les rectrices montent au créneau : « *Le CRef est profondément inquiet de l'impact du projet de réforme des pensions sur le personnel académique des universités et ses conséquences sur leur capacité à exercer leurs missions fondamentales* ».

Si, eu égard à la hauteur des rémunérations et des pensions des académiques par rapport à celles d'autres professions, l'on peut comprendre que cette catégorie du personnel universitaire fasse preuve d'une certaine réserve dans la formulation de ses revendications, il est permis de rappeler quelques réalités : d'abord que, comme tout le monde, les académiques paient l'impôt et les cotisations sociales en fonction de leur niveau de revenu ; à cela s'ajoute le fait qu'un nombre croissant d'académiques n'ont pas une carrière complète et que leur régime de pension spécifique se justifie en raison de l'entrée très tardive dans la carrière universitaire (c'est en effet souvent l'enchaînement de contrats post doctoraux précaires, de périodes de chômage ou de charges de cours incomplètes qui caractérisent le début de leur parcours professionnel avant d'être nommés-es).

Il importe enfin de souligner qu'au sein du secteur public, les professeur-es d'université ne sont pas seulement des enseignant-es, elles et ils sont aussi des chercheur-euses dont il faut absolument garantir la totale indépendance scientifique et de la plus grande compétence dans leurs domaines respectifs pour qu'ils et elles puissent éclairer le débat démocratique de leur expertise scientifique et aider ainsi nos responsables politiques à prendre les bonnes décisions auxquelles aspire la société tout entière.

La délégation CNE de l'UCLouvain et la CNE-Universités soulignent à cette occasion la part importante que nos académiques doivent consacrer aux services à la collectivité, ce qui implique qu'ils et elles résistent à toute tentation d'arrondir leurs rémunérations par l'exercice d'autres tâches extérieures à leur mission de service public.

Comme l'indiquaient Luc Van Campenhoudt et Guillaume de Stexhe en 2012 : « *Ces conditions de pension des professeurs d'universités visent donc d'abord à garantir les conditions d'une pensée et d'une science libres et critiques au bénéfice de l'ensemble de la société.* »

Ils précisaient toutefois qu'*affirmer cela ne suffit pas ; sans réalisation concrète de cette réciprocité, l'argumentation des professeurs d'université ne serait qu'une grossière ruse intellectuelle pour faire passer leur intérêt particulier pour l'intérêt général*².

Les questions posées au Ministre des Finances et des Pensions, J. Jambon

Le gouvernement s'est engagé à la concertation sur les mesures relatives à la suppression du régime de pension du secteur public. Dans son exposé le 13 mars 2025 à la Chambre, J. Jambon, ministre des Pensions, a déclaré : *Le gouvernement s'engage à impliquer intensivement les partenaires sociaux tout au long du processus d'élaboration et de mise en œuvre des réformes. Leur participation est jugée essentielle pour assurer le succès de cette réforme.*

Voici les questions que la CNE-Universités avec d'autres organisations syndicales posent au ministre J. Jambon, en particulier sur la suppression de la pension d'État :

- Où et quand cette concertation a-t-elle lieu ?
- Comment s'effectuera le calcul du montant de pension en 45/60e pour les cohortes successives de personnel académique entre 2027 et les années ultérieures ?
- Quand disposerons-nous des simulations indispensables pour l'analyse contradictoire des mesures ?
- Et surtout, pourquoi vouloir harmoniser par le bas, alors qu'en même temps le gouvernement fédéral insiste lui-même sur la nécessité d'un 2^e pilier ? Alors qu'il serait bien plus simple de maintenir le niveau de pension du secteur public³ sans le recours à un 2^e pilier.
- Sinon, quand commencerait la mise en place de ce 2^e pilier de pension ? Que prévoit l'État fédéral pour le financer dans les universités francophones et flamandes ? Sinon compte-t-il le faire porter par les Communautés ?

Conclusion provisoire

Dans Le Soir du 14 mai 2025, il était demandé à plusieurs personnes un mot pour caractériser les 100 premiers jours du Gouvernement De Wever.

Voici la réponse d'**Arianne Estenne**, présidente du MOC : « **Fallacieux** ». Et elle commentait ainsi :

Les 100 jours de l'Arizona ont donné à voir l'expression et la mise en œuvre concrète d'un projet politique fallacieux.

Ce qui le caractérise : des raisonnements qui inversent systématiquement responsabilités collectives et individuelles. Des exemples ? Le nouveau gouvernement considère que pour préserver l'État-providence, il faudrait alléger en le vidant de sa substance, en définançant la

sécurité sociale, les services publics, la santé et la justice ; pour guérir les personnes malades, il suffirait de les activer ; pour lutter contre le chômage, il n'y aurait qu'à supprimer les allocations ; pour éviter la guerre, il conviendrait de s'armer lourdement. Et pour limiter l'extinction de masse, on pourrait soudainement compter sur les entreprises et les industries pour mener une politique environnementale volontaire.

À présent, toutes les personnes en vulnérabilité sont suspectes et suspectées : ce sont les victimes qui deviennent les coupables. Des expressions trompeuses et méprisantes qui, comme un tour de passe-passe, relativisent l'injustice et la violence de l'accord de l'Arizona et généralisent insidieusement un retournement de logique digne d'Orwell.

¹ Le régime de pension du secteur public concerne toutes les catégories de personnel nommé des universités organisées par la FWB ainsi que le personnel académique et scientifique définitif des universités libres subventionnées par la communauté française et les membres de la magistrature)

² Van Campenhout, L. et de Stexhe, G. La pension des professeurs d'université : intérêts de corporation ou conditions d'une fonction sociale ? 5 janvier 2012.

³ Voir à ce sujet la carte blanche de Quentin Detienne, professeur à l'Université de Liège :

<https://www.lesoir.be/664156/article/2025-03-25/pensions-des-fonctionnaires-deux-arguments-pour-un-regime-mal-aime>

Assemblée générale des mandataires FNRS du 15 avril 2025

Organisée à l'initiative des délégations syndicales (CNE, CSC-SP, CGSP et SEL) de l'Organe de concertation et de négociation (OCN), une assemblée générale des mandataires (permanents et temporaires, incluant les aspirant-es, les boursier-es FRESH et FRIA) s'est tenue le mardi 15 avril 2025 dans les locaux de l'UCLouvain sur le campus Saint-Louis Bruxelles. Elle a réuni un peu plus de 50 personnes, tous mandats, universités et secteurs, sur le site ou à distance. La précédente AG s'était également tenue à Saint-Louis, le 16 février 2023, elle avait réuni une trentaine de personnes. On avait noté en 2023 que les mandataires temporaires, doctorants et post-doctorants, étaient sous-représentés, ce qui n'était pas le cas pour cette dernière AG. Les délégations se réjouissent de cette présence, d'autant qu'il n'a pas été aisé de contacter les mandataires. Le FNRS refuse, en effet, de transmettre une invitation de ce type aux mandataires, alors que la plupart des universités relaient un certain nombre de fois par an les messages des délégations syndicales au personnel. Les délégations se sont donc tournées vers les universités et/ou les délégués des personnels académiques et scientifiques des universités pour disposer de la liste des mandataires FNRS au sein de chacune.

Notons cependant que lors de la réunion du 20 mai 2025 de l'OCN qui a suivi l'AG d'avril, des membres du banc patronal (BP) se sont montrés ouverts à la possibilité de communiquer l'invitation à la prochaine AG via le FNRS Express, et de permettre que par ce canal les organisations syndicales communiquent plus largement des informations relatives à l'OCN deux fois par an, et non seulement une fois par an, comme c'est le cas actuellement, via le premier FNRS Express de l'année académique - ce qui correspondait déjà à une avancée notable comparée à la situation de 2023 !

Le diaporama qui a servi de support à la présentation des activités de l'OCN, ainsi que le compte-rendu de cette assemblée sont disponibles sur le site de la délégation CNE. (Liens)

La composition de l'OCN se trouve sur le site du FNRS : <https://www.frs-fnrs.be/fr/ocn>

Que vous ayez pu être présent-e ou non le 15 avril 2025, n'hésitez pas à nous faire part de vos réactions ou à nous transmettre vos éventuelles questions ou suggestions : secretariat-cne@uclouvain.be



Restaurants Universitaires : point de la situation

La CNE-UCLouvain ainsi que le Conseil d'Administration des Restaurants Universitaires ont été informés à la fin de l'année 2024 d'un mal-être important rapporté par le personnel. Pour y répondre, un diagnostic de la situation a été posé par des consultants extérieurs. Des axes de travail ont été proposés (changement de direction, travail collaboratif avec les responsables d'équipe, accompagnement au quotidien des équipes, transparence à l'ensemble du staff, ouverture au CA des Restos-U à un expert de l'HORECA...). La situation reste suivie de très près par la CNE-UCLouvain, sur le plan syndical. En parallèle, un questionnaire a été envoyé à la communauté

universitaire (disponible jusqu'au 30 juin) afin d'interroger les membres du personnel et les étudiant-es sur leurs souhaits par rapport aux Restaurants Universitaires. Les retours permettront d'adapter l'offre aux besoins de leurs utilisateurs.

>>> Lien vers l'enquête :

<https://uclouvain.odoo.com/r/djCk/m/38428220>

La CNE-UCLouvain demande qu'un point d'étape sur la situation des Restaurants Universitaires soit fait au Conseil d'entreprise de juin.

Pulse-T : cinq axes de travail pour la qualité de la vie au travail.

La communication des résultats de l'enquête Pulse-T sur la qualité de vie au travail, avance comme prévu.

Les résultats initiaux avaient fait l'objet d'une première publication au mois de mars. Ces dernières semaines, c'était au tour des secteurs, facultés, instituts et administrations de recevoir leurs résultats spécifiques. Chaque entité devra organiser une rencontre d'équipe afin de partager ces résultats. Elle devra par la suite définir un plan d'action, reprenant au minimum 3 actions prioritaires. Au-delà des actions pour ces entités, le groupe de travail du CPPT a défini 5 axes transversaux qui feront l'objet d'un travail au niveau institutionnel. Ces axes sont les suivants :

- **La lutte contre le harcèlement moral et la gestion des conflits.** 20% des répondant-es à l'enquête ont fait savoir que dans les 12 derniers mois ils et elles avaient fait l'objet de harcèlement moral. Il est important de comprendre ce qui se cache derrière ces réponses et surtout de mettre en place des outils afin de traiter cette situation. Un groupe de travail paritaire sera constitué au sein du CPPT pour traiter cette question.

- **La reconnaissance et la valorisation du travail** des membres du personnel. Ceci peut prendre plusieurs formes. Il est important de pouvoir mettre en place des outils de reconnaissance de l'engagement et du travail des membres du personnel.

- **Le droit à la déconnexion** et l'importance de pouvoir dissocier temps de travail et temps privé.

- **La charge de travail du personnel académique.** L'enquête a montré très clairement la nécessité de questionner celle-ci et de trouver des pistes pour mieux organiser et dans certains cas partager la charge de travail des académiques.

- **L'accompagnement des doctorant-es.** L'enquête ainsi que de nombreux contacts avec des doctorant-es ont montré la nécessité de règles plus claires d'encadrement des doctorant-es

La délégation CNE UCLouvain du personnel accompagnera ces différents chantiers tout au long de leur réalisation. Si vous souhaitez partager avec nous votre expérience, votre ressenti, votre vécu par rapport au suivi de l'enquête Pulse-T, n'hésitez pas à prendre contact avec nous.

Quoi de neuf ? Lisez CNE-UCLouvain info !

La délégation CNE du personnel diffuse auprès de ses affilié-es et des membres du personnel intéressés une lettre d'information permettant de se tenir informé-e de l'actualité de la concertation sociale au sein de l'UCLouvain. Elle permet une communication plus réactive que le *Droit de savoir*, publié tous les trois mois et qui fournit des articles de fond. Pour la recevoir par l'intermédiaire de la liste de diffusion, n'hésitez pas à adresser une demande à :

secretariat-cne@uclouvain.be.

À la suite de notre enquête sur les desiderata des membres du personnel en matière de fin de carrière, une liste de diffusion existe également nous permettant de vous tenir au courant de l'évolution des négociations avec l'employeur. Vous pouvez y être ajouté-e en adressant une demande à la même adresse : secretariat-cne@uclouvain.be.



Quelques réactions à notre 200^e numéro

Numéro spécial 200

« Encore une fois bravo à toutes et tous pour la réalisation
de ce magnifique deux centième !

Je dirais même plus : encore deux cent fois bravo pour la réalisation
de ce magnifique numéro ! »

BRAVO pour ce 200^e numéro du Droit de savoir ! Magnifique ! Il témoigne de la vigueur d'une délégation
qui, malgré les aléas et les difficultés, continue à agir et à le faire savoir.

BRAVO, car je sais combien cet exercice de réaliser un bon numéro dans un bon timing est une gageure.

Et **BRAVO** pour ce numéro de qualité. Je dirais même plus, pour la haute qualité de ce numéro...

« J'actionne le lien ci-dessous et je découvre le dernier numéro du DDS.

Je le parcours rapidement, mais mon impression ne fait que s'amplifier : je vais prendre le temps de tout lire tellement
cela me semble passionnant.

Bravo pour le recul, les mises en perspectives, les « lectures partagées », le style, le ton, les modes de communication,
et tout cela sans aucune concession quant au fond.

Bravo à toutes les contributrices et tous les contributeurs à ce tome dont je considère qu'il participe de la plus belle
des manières à (ma conception de) notre mission universitaire. »

Le numéro 200 m'est parvenu la semaine dernière et, bien sûr, je l'ai lu de A à Z ! Du beau travail rédactionnel et en
même temps la célébration d'un super travail syndical dans la durée.

Un peu de nostalgie avec les pages « historiques » (je me souviens avoir découvert l'utilité du Pritt en participant à la
maquette !). Beaucoup d'émotion du coup en pensant à celles et ceux qui étaient là lors de ces soirées mémorables
et qui nous ont quittés trop tôt. J'ai aimé aussi l'accent mis sur le rôle de l'information dans l'action tout au long
du numéro. L'enjeu est stratégique de mettre de son côté les esprits et les cœurs. L'opinion est un terrain de lutte
spécifique. Et j'ai été spécialement intéressé par la remarquable analyse de l'accord Arizona. Bref, un numéro digne
de cette incroyable étape du 200^{ème}.

SOLUTION DES MOTS CROISÉS DU N° 200

1-prime ; 2-Marcourt ; 3-ardues ; 4-télétravail ; 5-éthique ; 6-sécurité ; 7-Kumps ; 8-inventivité (ou imagination
ou affiliation) ; 9-compris ; 10-harmonisation ; 11-Agnès ; 12-allocation ; 13-décret ; 14-social ; 15-emploi ;
16-solidarité ; 17-harcèlement ; 18-mieux ; 19-bienveillance ; 20-coopération.

SOLUTION DU QUI A DIT QUOI DU N° 200

1-A ; 2-D ; 3-F ; 4-G ; 5-J ; 6-N ; 7-O ; 8-K ; 9-E ; 10-I ; 11-H ; 12-L ; 13-M ; 14-B ; 15-C.

