

Avis de la délégation CNE du personnel relatif au Plan stratégique 2024-2029 du Conseil rectoral, au Conseil d'entreprise n° 518 du 23 juin 2025

1 Introduction

Le Plan stratégique 2024-2029 du Conseil rectoral 2024-2029 se base sur les priorités présentées par la rectrice pendant sa campagne électorale. Il se conclut sur ce mantra : confiance | agilité | épanouissement | responsabilité | sens. À part dans l'affirmation qu'il faut faire confiance aux chercheur·euses, le terme « confiance » n'apparaît nulle part.

- ? *Que recouvre-t-il précisément ?*
- ? *À quoi correspond ce mantra ?*

2 Lecture

De manière générale, le Plan gagnerait en clarté si les termes en anglais étaient, si pas traduits, au moins explicités, surtout quand il s'agit de jargon ou d'argot.

2.1 Place donnée au personnel

La délégation CNE se réjouit de voir la **place prépondérante** qu'accorde le Plan à l'attention à porter aux membres du personnel, reconnus comme le socle qui fait vivre l'université au quotidien.

Le document reconnaît la **pression** grandissante exercée par les multiples « défis » au sein de l'université et le fait que cette pression induit des risques.

Le constat de la **surcharge de travail** est posé tout en haut de la section consacrée au cadre de travail pour les personnes. Concrètement :

- ? *Comment sera mis en place l'engagement d'« apporter une aide en mettant plus rapidement de nouveaux moyens humains à disposition des entités dont les besoins sont démontrés » ?*
- ? *Comment les besoins seront-ils objectivés et communiqués ?*
- ? *Par qui seront-ils analysés ?*
- ? *Qu'est-ce qui sera proposé concrètement aux équipes ?*
- ? *Ne faudrait-il pas optimiser l'utilisation du budget frais de personnel ?*

Le Plan fait référence à la réflexion avec les partenaires sociaux sur le **maintien au travail des membres du personnel en fin de carrière**. La délégation CNE du personnel remercie les autorités d'avoir considéré ce point. Elle rappelle sa demande que le Plan de fin de carrière comporte plus de mesures que celle du seul mentorat. Il faut rappeler que le maintien au travail plus longtemps est une mesure liée à des modifications de la législation sur l'âge de la pension et qu'il va falloir trouver des moyens pour maintenir le personnel au travail, dans de bonnes conditions (compte tenu aussi de spécificités telles qu'une population étudiante particulièrement dense dans certaines facultés). Cet élément figurera dans l'avis sur les fins de carrière qui sera remis au CE de septembre.

Les représentant·es CNE du personnel reconnaissent l'importance du travail qui se fait sur la base et autour des **résultats de l'enquête Pulse-T**. Elles et ils sont d'accord avec l'importance à accorder à la **prévention des risques psychosociaux** au sein de l'université. En ce qui concerne le souhait d'apporter une aide rapide et efficace aux personnes concernées, la délégation CNE aimerait savoir quelles mesures concrètes les autorités comptent mettre en place pour instaurer un dispositif qui réponde à ce souhait. La délégation CNE rappelle sa demande répétée de créer un poste d'infirmier·e

social chargé du suivi des membres du personnel absents pour raison médicale et qui ferait le lien avec les plans relatifs au bien-être au sein de l'institution. La personne qui occuperait ce poste pourrait également être un relai important dans le dispositif contre le harcèlement moral. Ce poste serait par ailleurs tout à fait en ligne avec un grand nombre de points de ce Plan stratégique.

En marge, il serait bon de reformuler l'expression « formation au harcèlement moral » en « formations pour prévenir le harcèlement moral ».

Les représentant-es CNE du personnel demandent à contribuer au travail annoncé sur l'axe « *soutien, reconnaissance et valorisation* ». Le cadre actuel n'offre en effet que très peu de leviers de reconnaissance et de motivation des diverses catégories de personnel. Plus spécifiquement, il est essentiel que les promotions fassent l'objet d'une politique transparente, pour toutes les catégories de personnel.

La *charge académique* fera elle aussi l'objet d'un chantier que la délégation CNE du personnel considère comme nécessaire, et à propos de laquelle elle a déjà à plusieurs reprises interpellé le CE.

? Sur le point « rendre plus flexible la charge académique », quelles seraient les pistes envisagées ?

Les textes de la *politique du personnel* et la *charte des temps de vie* sont, comme le dit le Plan, deux textes importants. Cependant ils ne doivent pas seulement être connus : ils doivent vraiment vivre au quotidien. La ligne hiérarchique et, secondairement, la ligne fonctionnelle jouent, par l'exemple qu'elles donnent, un rôle essentiel dans la mise en œuvre des déclarations de ces textes. Il serait intéressant d'amener les responsables à adopter un ensemble de pratiques quotidiennes permettant que ces textes prennent vie pour aller au-delà des mots.

En termes d'*inclusion*, la délégation CNE du personnel considère que la traduction des déclarations de ces textes dans le quotidien doit faire l'objet d'un plan spécifique qui seul pourra ouvrir un véritable chantier d'inclusion globale, au cœur de l'université. Elle demande d'inviter la nouvelle prorectrice inclusion à un CE au début de l'année académique 2025-26. Au-delà de l'impact que peuvent avoir certaines décisions en matière d'EDI, la culture d'entreprise doit évoluer pour permettre l'inclusion réfléchie et systématiquement questionnée. Plus spécifiquement, compte tenu du contexte géopolitique actuel, la délégation CNE du personnel demande que l'université exerce une vigilance relative aux pressions internationales, en particulier étatsuniennes, concernant la promotion de la politique EDI, en contexte d'injonction à la mobilité internationale pour les chercheur·euses.

? Quand on affirme que la politique EDI sera globale dans une perspective intersectionnelle, qu'entend-on précisément par « intersectionnalité » ?

Les représentant-es CNE du personnel s'associent aux autorités pour souligner l'**importance pour l'université d'occuper une bonne place sur le marché du travail**. Nous devons tous devenir des ambassadeurs de notre université dans le cadre de la recherche de personnel talentueux. Le département ARH joue également un rôle essentiel dans ce cadre. À chaque étape de sa carrière, le membre du personnel doit pouvoir être accompagné. Les divers dossiers présentés précédemment (bien-être, reconnaissance, valorisation...) participent à créer une culture de ressources humaines attractive sur le marché de l'emploi.

? Pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste l'employee value proposition sur laquelle l'UCLouvain travaille ?

? Qui est chargé de ce projet ?

? Sera-t-il possible d'associer la délégation syndicale à ces travaux ?

2.2 Organisation

Les représentant-es CNE du personnel prennent bonne note de la création de l'**advisory board for social responsibility**. Ils et elles ont néanmoins quelques questions concernant cet organe :

? Est-il constitué au niveau de l'UCLouvain ou de toutes les universités francophones ?

? Qui encadre ce projet au niveau de l'UCLouvain ?

? Comment les participants seront sélectionnés et au départ de quels axes prioritaires ?

La délégation CNE demande que le Conseil d'entreprise soit informé des avancées des discussions de cet organe.

Les représentant·es CNE du personnel partagent la perception de la nécessité d'une *réflexion sur le mode d'organisation de l'université*. En effet, il n'y a jamais eu d'évaluation en bonne et due forme du plan de développement (qui sépare la gestion de l'enseignement de celle de la recherche) ni de la fusion avec les FUCaM, sans compter le processus en cours de fusion avec l'USL-B. Les délégué·es CNE du personnel sont également souvent interpellés par des membres du personnel, toutes catégories confondues, concernant les difficultés liées à ce modèle organisationnel : duplication des tâches, problèmes de communication, problèmes de clarté dans les responsabilités, difficulté de détermination des lignes hiérarchiques et fonctionnelles effectives, difficultés posées au niveau académique par une hiérarchie entre pairs, problèmes liés au manque de considération pour les sites hors Louvain-la-Neuve...

Comme la délégation CNE du personnel a régulièrement demandé l'évaluation du Plan de développement et participé au groupe de suivi de la fusion avec les FUCaM, elle demande d'être associée aux travaux menés par le chargé de mission mandaté pour établir un rapport de diagnostic ainsi qu'à la validation des jalons. À tout le moins, ces aspects devront être soumis à la concertation sociale au CE.

En ce qui concerne l'intégration de *l'intelligence artificielle générative* à l'université, il s'agit d'un projet extrêmement important et impactant en termes d'organisation. La délégation CNE du personnel demande une information suivie de ces aspects au CE. En outre,

- ? *Le SGSI est-il impliqué dans ce projet ?*
- ? *Si oui, dans quelle mesure et si non pourquoi ?*
- ? *L'impact environnemental (des points de vue tant micro que macro) a-t-il été évalué ?*
- ? *Y a-t-il une coordination de ce projet IA avec le CODD ?*

2.3 Valeurs

Les représentant·es CNE UCLouvain ne peuvent qu'appuyer la nécessité de prêter attention au *sens au travail*. Le questionnement du rapport à l'excellence et à la performance est un objectif intéressant affirmé, entre autres, par « la perspective de devoir faire 'autrement', y compris 'moins' et 'plus simple', pour faire 'mieux' ». Il faudra néanmoins être attentifs à ne pas exiger de faire plus avec moins, comme on l'entend souvent, mais bien à veiller à dégonfler les usines à gaz qui se sont forgées avec les années.

Il est intéressant, à ce propos, de constater que l'expression « *bien-être* » appartient intégralement au chapitre introductif et se pose donc comme un « chapeau » de ce Plan, complémentaire de celui du sens. Néanmoins, plutôt que de parler de préserver le bien-être, la délégation CNE du personnel considère qu'il serait intéressant de le développer.

2.4 Méthodologie

À la page 6, le Plan annonce la création d'une fonction de *Project Management Officer* pour professionnaliser la gestion des projets. Les représentant·es CNE se réjouissent de la création d'un nouveau poste et posent quelques questions :

- ? *Où cette fonction se situe-t-elle dans l'organigramme ?*
- ? *S'agit-il d'un poste au budget ordinaire (sinon sur quel budget) ?*
- ? *Est-il à durée déterminée ou indéterminée ?*
- ? *Y a-t-il eu un recrutement pour ce poste ?*

En fait de création de poste, la délégation CNE rappelle sa demande répétée d'en créer un d'infirmier·e social (voir ci-dessus, en pages 1 et 2, sur le suivi de l'enquête Pulse-T).

- ? *De manière générale, y a-t-il un plan opérationnel et un calendrier précis en face des actions annoncées dans le Plan stratégique ?*

La délégation CNE du personnel au CE demande que ces informations opérationnelles lui soient transmises quand elles auront été arrêtées.

3 Avis

Ce Plan stratégique est réaliste : il s'attaque aux problématiques actuelles de l'université et décline des pistes pour y répondre tout en remettant les membres du personnel au centre de l'organisation. Le conseil d'entreprise sera attentif à la mise en place des actions qui le concrétiseront.

Moyennant la prise en compte des réflexions qui précèdent, la délégation CNE remet sur le Plan stratégique du Conseil rectoral 2024-2029, un avis positif.