

Revaloriser les métiers au service des missions de l'Université

PREAMBULE

Le capital humain est notre richesse première.

La force de l'Université tient à la qualité de ses universitaires et à celle de son personnel. Son développement ne peut donc s'envisager qu'en stimulant et en valorisant l'intelligence collective qu'elle possède. Il faut tirer parti de la richesse des points de vues avec méthode, dans le respect des règlements et des procédures, et en investissant dans une dynamique constructive.

Ceci est d'autant plus nécessaire que nous travaillons à ressources constantes dans un contexte de prudence budgétaire imposé par des marges réduites.

Pour réaliser ses missions de base, l'académique et l'académique clinique ne peuvent agir seul. Dans l'exercice de ses trois missions, il/elle œuvre le plus souvent au sein de collectifs de travail. Les objectifs de ces groupes responsabilisent. Les résultats obtenus par le collectif valorisent l'ensemble de ses membres, qu'ils soient administratifs et techniques, scientifiques ou académiques.

L'interaction avec la communauté étudiante est essentielle à la mission d'enseignement. Le personnel scientifique temporaire en est un maillon crucial.

L'accomplissement de ces missions est grevé par des investissements multiples. Il règne en effet au sein de la communauté universitaire un sentiment général d'alourdissement face à la complexification et à la diversification croissantes des tâches. Les exigences sont de plus en plus fortes dans les domaines de l'enseignement et de la recherche. L'évolution du métier d'académique à l'UCL combine paradoxalement un alourdissement des tâches de gestion avec un désinvestissement en termes d'implication institutionnelle.

OBJECTIF

Je m'attacherai à recentrer l'attention du personnel sur les missions d'enseignement, de recherche et de service à la société en allégeant les charges administratives des académiques. Je veillerai à conforter tant leur dimension créative que leur capacité à enrichir et à épanouir les personnes à tous les niveaux. A ressources constantes, des mesures seront prises pour accroître notre efficacité au service de nos missions de base, et pour responsabiliser et valoriser les personnes.

Cet objectif induit une révision des processus et des métiers de l'ensemble des membres du personnel de l'Institution visant la qualité du support aux missions de l'université.

STRATEGIE

Plusieurs éléments de stratégie institutionnelle devraient permettre d'atteindre ces objectifs conjoints. Ils peuvent idéalement se décliner selon les spécificités des activités et des entités, dans un modèle à géométrie variable. Certains éléments rejoignent ceux visés dans le volet de mon programme « *Une gestion coordonnée et efficiente au service des missions de l'Université* ».

a) **Une gouvernance concertée**

Elle implique notamment le respect des procédures et du travail des commissions, la démarche participative, la concertation, l'esprit de décision selon une conception de leadership d'action et d'inspiration, la définition claire des mandats et des périmètres de compétences, la simplification administrative et l'application des principes d'autonomie et de subsidiarité⁴.

b) **Des structures claires, efficaces et souples au 1^{er} niveau**

Elles sont requises pour soutenir aussi bien l'accomplissement des missions de base que pour dégager, aux yeux des membres de la communauté, une vision de l'Institution. Cette clarification des structures sera appliquée en considérant les besoins et contraintes propres à chaque secteur, mais en veillant à la cohérence enseignement-recherche-service.

Une amélioration de la clarté et de l'articulation entre les structures de gestion de l'enseignement, de la recherche et les plateformes technologiques est attendue pour mobiliser les énergies sur nos métiers de base.

c) **Établissement d'un *continuum* efficient**

Avec les acteurs concernés, nous travaillerons à l'amélioration de l'articulation central-local dans le but d'établir un *continuum* efficace et efficient, en veillant au juste

⁴ La subsidiarité implique, dans un système à plusieurs niveaux, qu'une fonction est assurée à un niveau donné sur base de critères d'efficacité et de proximité pour éviter un retour systématique au niveau le plus élevé.

équilibre entre centralisation, décentralisation⁵ et déconcentration⁶ des processus de décision et de gestion, en s'assurant préalablement de leur faisabilité, comme de celle de toute décision à prendre.

Nos efforts –à court, moyen et long terme selon les possibilités et les marges disponibles– porteront sur :

- l'établissement de cet équilibre selon les compétences visées (p.ex. gestion administrative, logistique et comptable de la recherche, information et communication, gestion du personnel, support informatique ...),
- la délégation efficace des tâches et une responsabilisation pertinente de tous les acteurs.

d) Projet RH

Le travail sur la définition des métiers est en cours dans le cadre du projet RH (ressources humaines). Ce projet, lancé par l'Administrateur Général et approuvé par le Conseil Rectoral, a pour but d'aider les différentes entités de l'UCL à conduire les changements organisationnels et de structures en prenant en compte la problématique des Ressources Humaines

Ce travail sera poursuivi.

e) Gestion des ressources humaines

En m'appuyant sur mon expérience de doyen, je mettrai en place des mécanismes d'échange et de réflexion collective, avec l'aide de l'administration compétente et des acteurs du dialogue social.

Je m'engagerai dans la voie d'une politique volontariste à l'égard du personnel administratif et technique. Cette politique impliquera une gestion attentive, souple et dynamique de ce personnel, notamment par la qualité du recrutement, la valorisation et l'acquisition de compétences nouvelles. Elle sera également fondée sur la responsabilisation des prestations, la promotion du dynamisme et de la créativité. Elle revisitera la problématique de l'évaluation par rapport aux entités, aux conditions et aux environnements de travail.

Concrètement, cela inclut, en concertation constante avec les instances représentatives du personnel :

- élévation du niveau de qualification par la formation continue et/ou la mobilité ;
- adaptation à l'évolution des conditions de travail ;
- valorisation des personnes ayant capitalisé expériences et expertises au sein de l'université ;
- promotion d'un climat de confiance et de respect mutuel ;

⁵ La décentralisation implique une délocalisation des activités et des ressources ainsi qu'une délégation du pouvoir de décision accompagnée d'une responsabilisation de l'entité décentralisée.

⁶ La déconcentration consiste à rapprocher l'activité ou le service de l'utilisateur sans délégation de pouvoir de décision : il y a délocalisation de l'exécution (mise en œuvre), sans moyens supplémentaires.

- évaluation et gestion des carrières mises en contexte par rapport à l'environnement de travail : proposition d'un cadre de progression basé sur la culture du projet et de l'évaluation via des procédures appliquées à l'échelle des individus, des programmes d'activités et des entités –les procédures et les normes étant adaptées aux domaines d'application ;
- implication des acteurs dans les processus d'instruction, de décision et de mise en œuvre, à décliner selon une géométrie variable en fonction des métiers et des spécificités des entités et des activités ;
- souci d'articuler la gestion du personnel avec les changements de stratégie et de priorités de l'Université.

f) Soutenir nos jeunes assistants, scientifiques, académiques et améliorer leur environnement de travail

La biodiversité de nos jeunes assistant(e)s, chercheurs, chercheuses et professeur(e)s constitue autant un atout qu'un défi. Jeunes, moins jeunes, hommes, femmes, en couple ou célibataires, parents ou non, belges, étrangers, nomades, sédentaires, férus de recherches, passionnés d'enseignement, solitaires, solidaires, sciences exactes, sciences humaines, sciences médicales... et bientôt louvanistes, bruxellois, namurois et montois : l'«acadiversité» se caractérise par une richesse qu'il convient de chérir et de renforcer. Il y va du respect de la différence, des vertus d'une œuvre collaborative, de la mobilisation des ressources de l'interdisciplinarité, mais aussi de la nécessité de renvoyer à nos étudiants et interlocuteurs l'image d'un paysage humain riche et varié qui leur ressemble, qui leur parle.

Bénéficier d'un staff de chercheurs suffisant en quantité et en qualité est indispensable pour asseoir une forte capacité de recherche : nous viserons à accroître notre attractivité en stimulant l'interdisciplinarité, la collaboration entre universités, et en veillant à la situation matérielle et à l'environnement du chercheur. Nous agirons auprès du politique pour promouvoir la recherche libre, favoriser l'accueil de post-doctorants et tenter de réduire les disparités en matière de statuts. Nous déploierons un maximum d'efforts dans la coordination des supports aux missions de l'université et dans l'allègement des charges administratives (*cf* volet « *Une gestion coordonnée et efficiente au service des missions de l'Université* »).

En m'appuyant sur un travail en cours mené au sein du secteur des sciences et technologies, je m'attacherai à développer davantage un cadre normatif en matière de prestations du personnel scientifique temporaire. Des disparités importantes sont à craindre en matière de charge et de conditions de travail. Elles concernent des membres du personnel dont le rôle de lien enseignant-étudiant est crucial pour l'institution.

Cet écueil de disparité vaut également pour les jeunes académiques confirmés (<45 ans). Il est frappant de constater la diversité des conditions de travail chez ceux-ci, et les

conséquences de ces divergences en termes d'accès à la promotion académique : certains ont pu s'épanouir dans un contexte éminemment favorable –ce qui est une excellente chose pour l'institution–, d'autres s'emploient quotidiennement au service de l'université dans des conditions difficiles, voire rédhibitoires pour l'accomplissement de certaines missions. J'estime qu'une université comme la nôtre doit s'attaquer à ce problème et œuvrer pour y remédier. Le PAI (Projet académique individuel) pourrait, dans cette perspective, nous aider à mieux mettre en contexte les performances des individus par rapport aux environnements de travail et à leurs exigences.

Cet axe de politique institutionnelle me paraît crucial. Au cours des douze dernières années, l'UCL a réussi à opérer un rajeunissement considérable de son cadre académique. Ce rajeunissement s'est opéré dans un contexte mouvant. Il y a vu une évolution allant d'un fort sentiment d'appartenance à l'Institution vers un mode d'organisation de l'enseignement et de la recherche selon des principes davantage productivistes. Cette évolution a été soutenue tant par le développement de l'individualisme au sein de la société que par diverses pressions internes et externes à l'Université (gestion des ressources, *rankings*, mode de financement, attentes de la société). Dans le monde des universités, l'appartenance à une discipline et la reconnaissance par celle-ci est dorénavant plus importante que la référence à l'institution où l'on travaille.

L'implication des jeunes académiques dans le développement de l'Institution et le renforcement du sentiment d'appartenance (*affectio societatis*) constituent un vrai défi pour l'Université. Cette problématique est doublée d'un enjeu majeur : l'intégration des femmes académiques qui vivent de façon aiguë le déséquilibre entre vie professionnelle et privée (cet état de fait ne se limite ni au personnel académique, ni même aux seules femmes).