

Rapport du Doyen au Conseil de faculté

Mai 2011

Cette année 2010-2011 aura vu de nombreux changements dans la structure et l'organisation de l'UCL, tant en externe (avec le processus de fusion à quatre puis à deux) qu'en interne, avec la mise en place progressive des Instituts. Et ces changements ont des implications lourdes pour notre Faculté, puisqu'elle a été en première ligne dans ces deux processus organisationnels.

1. La situation d'ESPO aujourd'hui

2011 est l'année de la mise en place des structures différenciées entre enseignement et recherche, ce qui a un impact important pour ESPO, puisque c'est désormais la plus grosse faculté de l'université (5.300 étudiants aujourd'hui, près de 6.000 lorsque les FUCAM nous rejoindront en septembre prochain), et à laquelle sont adossés le plus grand nombre d'instituts.

La Faculté compte désormais sept entités d'enseignement, dont trois n'ont pas changé : ECON, COMU et TRAV. PSAD est devenu une importante entité (plus grosse que de nombreuses facultés de l'UCL) regroupant la science politique et les relations internationales, la sociologie, l'anthropologie, le développement, la démographie. Ont rejoint pleinement la faculté des entités associées de longue date : EURO, FOPES et HOOV (la partie enseignement de la chaire Hoover).

Les Instituts associés à la Faculté sont IACCHOS (et ses différents centres de recherche), ISPOLE (essentiellement lié à PSAD), IL&C (regroupant entre autres les chercheurs de COMU), IMMAQ (comprenant essentiellement des chercheurs d'ECON, de STAT, du CORE).

Il faut d'abord reconnaître les qualités de cette double structure, qui définit clairement les missions d'enseignement des écoles, et qui assure une meilleure visibilité aux lieux de recherche, avec des lignes de financement propres. Mais on ne peut non plus ignorer la lourdeur en termes de gestion administrative qui est liée à la double ligne hiérarchique qui a ainsi été créée. La répartition des masses budgétaires et leur affectation en est un bon exemple. Il a fallu plusieurs mois de négociations pour arriver à trouver la meilleure clé de répartition du budget affecté au secteur, en ventilant celui-ci en trois catégories : 23% du budget est affecté aux frais de proximité, et le solde est à son tour réparti entre enseignement (pour la faculté et les écoles) à concurrence de 63 % et recherche (pour les instituts et les centres) à concurrence de 37 %. Ce ne fut pas toujours facile à répartir, car la structure d'ESPO est complexe, et les budgets répartis entre sous-entités, en sachant que de nombreuses personnes sont, d'une part, partagées entre enseignement et recherche, et de l'autre également affectées à plusieurs centres de recherche. Habituellement, la répartition du budget facultaire demandait une bonne journée de travail pour sa préparation, et une petite heure de discussion pour s'accorder sur les clés de répartition en bureau de faculté. Et toutes les équipes pouvaient fonctionner dès janvier sans difficulté. Cette année, cela a consommé plusieurs centaines d'heures de discussions, l'établissement d'un fichier de 400 noms, à recouper selon plusieurs critères, et encore sujet à contestation, à la marge. Pour aboutir en mai. Et l'opération devra être refaite annuellement, puisque les flux de personnel sont permanents.

Un problème spécifique se pose aussi en ESPO du fait que c'est la seule faculté du secteur qui fonctionne, depuis toujours, de manière très décentralisée, à cause de sa taille, et en fonction de choix politiques internes anciens, mais efficacement reconduits sous le

contrôle du Bureau de faculté. Or, ces entités de niveau 3 (nos 7 écoles) n'ont plus aucune existence reconnue dans la structure actuelle où toutes les décisions sont laissées aux doyens et présidents d'institut. Il a bien sûr été décidé que toutes les décisions importantes qui relèvent du niveau des écoles (contrats d'assistants, profils des académiques, gestion de l'enveloppe budgétaire) resteraient, en ESPO, au niveau des écoles, mais cela rajoute un échelon de décision, qui nous distingue des autres entités de sciences humaines avec lesquelles toutes les négociations doivent désormais être concertées.

On pourrait ajouter, à titre d'exemple, les problèmes particuliers que cela pose dans la gestion des locaux (quand des regroupements s'opèrent tantôt selon des logiques d'enseignement, tantôt de recherche), la nouvelle gestion du courrier, des listings d'adressage mails, et autres.

Il y a deux manières de considérer cela. Soit avec une forme de nostalgie d'un passé où tout semblait plus simple, et le souhait de retrouver ce temps révolu, soit en prenant en compte ces nouveaux développements pour repenser au mieux les nouveaux modes d'organisation. La première solution n'est pas réaliste, car il faut tenir compte des bénéfices des réformes, entre autres pour la reconnaissance de la recherche, et voir comment tirer les leçons des problèmes actuels pour améliorer une situation mouvante, encore en train de se structurer. C'est ce que nous allons faire, et le Bureau de faculté réfléchit dès à présent à des propositions d'aménagement du secteur SHS pour le rendre plus efficace encore.

2. Les difficultés internes à la Faculté

La nouvelle structure de l'UCL est plus complexe à gérer pour ESPO à cause de sa très grande taille, de sa gestion décentralisée, et du fait que le développement des instituts a nécessairement amputé les moyens de la faculté, puisque nous fonctionnons dans une enveloppe fermée, tant pour le budget que les ressources en personnel.

La Faculté gère 6 programmes de bac, 11 années préparatoires, 28 masters, au total 64 années d'études, auxquelles s'ajoutent 14 mineures ou programmes d'approfondissement, pour un total de 510 cours. En 5 ans, la Faculté a crû de 1.900 étudiants (de 3.400 à 5.304), et le seul bac est passé de 2.150 à 3.250 étudiants (+ 1.100 étudiants). Cette année, le secrétariat du 1^{er} cycle a organisé 10.600 heures de TP. Et la charge de gestion de ces programmes s'est considérablement accrue avec la multiplication des épreuves modifiées, des années préparatoires, des passerelles, des admissions sur VAE, des conflits horaire entre majeure et mineure, du suivi lié à l'aide à la réussite. Cela entraîne des surcharges énormes, qui ne peuvent être rencontrées que grâce au dévouement de tous les personnels : secrétaires qui encodent des milliers de dossiers d'étudiants et traitent des demandes particulières (1.000 requêtes pour des modifications individualisées en bac à cette rentrée), assistants qui multiplient les encadrements de TP et les surveillances d'examens, professeurs qui donnent cours à de grands auditoriums de 400 à 600 personnes (devant des publics de plus en plus difficiles à fixer).

Le personnel PST de la Faculté a d'ailleurs réalisé une importante étude interne sur les charges globales des assistants qui montre clairement qu'il y a des surcharges en matière d'encadrement, même si elles sont inégalement réparties selon les écoles, auxquelles s'ajoutent des demandes nouvelles liées à la mise en place des structures de recherche (gestion de sites web, participation aux nouveaux bureaux et conseils de ces entités et rédaction de PV...).

Cela nous a amenés à demander des moyens supplémentaires aux autorités, par un courrier adressé au recteur et au prorecteur en charge du personnel en octobre dernier, d'autant plus qu'une partie du personnel administratif est passé de la faculté vers les instituts, sans compensations. Mais les diverses demandes en personnel que nous avons sollicitées

n'ont été que très partiellement rencontrées, et ne répondent en rien aux problèmes structurels entraînés par ces surcharges d'encadrement, liées aussi au développement de nouveaux métiers (aide à la réussite en bac 1 et remédiation, service d'information sur les études, gestion des évaluations plus systématique) ou à l'accroissement de métiers spécialisés (complexification de la gestion des doctorats, par exemple). La réponse reçue début janvier nous a permis d'obtenir un accroissement de 0,25 % pour notre cellule comptable, un renforcement de 1 PST dans le cadre du rééquilibrage des PST entre secteurs, et le maintien d'un budget FDP temporaire pour continuer nos projets d'aide à la réussite.

Dès lors, il est clair que l'excellent fonctionnement de la Faculté n'est dû qu'au dévouement permanent d'équipes exceptionnelles, qui ne comptent jamais leurs heures de travail :

- en bac, où 7 personnes (pour 5,8 EFT) gèrent au quotidien 3.250 dossiers d'étudiants, en étant en permanence au bord de la rupture (mais heureusement dans de nouvelles installations, qui seront inaugurées la semaine prochaine) ;
- dans les écoles, qui sont en première ligne, avec des charges de plus en plus lourdes et moins de personnel qu'avant (particulièrement en PSAD)
- au décanat, où 7 personnes (pour 4,75 EFT) gèrent tous les dossiers transversaux.

Le décanat, par exemple, a pris en charge une nouvelle tâche : l'évaluation des enseignements des APH. Cela représente 2.768 heures de cours à évaluer, pour 114 professeurs invités. Une quarantaine de dossiers individuels ont ainsi été évalués cette année. Les évaluations généralisées des enseignements représentent aussi une tâche lourde, avec tenue et mise à jour des dossiers pédagogiques individuels de tous les académiques. Mais la Faculté a aussi la particularité de devoir aussi gérer elle-même les auditorios du Leclercq et du Dupriez (près d'une trentaine), sans mise à disposition d'appareils pour leur maintenance. Et on pourrait ajouter à cela la gestion des promotions PATO de la moitié du secteur SHS, ou la collaboration à la mise au point des nouveaux logiciels d'attribution des cours et des applications étudiantes.

Il est clair que ces surcharges ne peuvent être supportées de manière structurelle, et qu'il est donc nécessaire de revoir nos missions, soit pour les améliorer par rationalisation, soit pour en alléger, par renoncement à certaines tâches secondaires. C'est ainsi que des propositions ont été faites en 1^{er} cycle pour diminuer le nombre d'épreuves modifiées (après analyse fine des conditions d'octroi de celles-ci et des catégories d'EPM qui ne conduisent quasiment jamais à une réussite en fin de cycle). Et qu'un séminaire de réflexion interne en 1^{er} cycle a amené à revoir et simplifier les procédures de requêtes des étudiants, et à normaliser les parcours, pour diminuer la charge de gestion de ceux-ci.

Pour l'ensemble de la Faculté, il y a une volonté de mutualiser des métiers transversaux, pour faire des économies d'échelle :

- passage de la personne en charge de la gestion comptable à 100 % (pour la Faculté et certains contrats de recherche de membres de la Faculté) ;
- gestion centralisée de tous les doctorats des 3 CDD hébergées en faculté (ECON, PSAD et COMU) par deux personnes : une responsable administrative de niveau 1, à 50 %, et une assistante administrative de niveau 2 (à 0,75 %) ;
- gestion facultaire de l'international, en relation avec la commission facultaire des relations internationales) ;
- aide à la réussite en bac (pour laquelle nous espérons pouvoir stabiliser du personnel actuellement sur contrats annuels en réponse à des appels d'offre du FDP).

Toutes ces missions ont bien sûr effectuées dans le respect de l'autonomie des entités locales, pour les aspects qui les concernent en propre (par exemple, l'accueil des étudiants Erasmus in et out).

Il faut ajouter que nous avons toujours pu compter sur la collaboration des délégations étudiantes sur toutes ces questions. Et ceux-ci ont aussi réfléchi à leur propre organisation en réorganisant, pour la rentrée prochaine, leur Bureau des étudiants en trois entités, qui devront relayer plus activement les questions soulevées au sein des différents programmes d'enseignement.

Globalement, nous pouvons toujours nous réjouir de travailler en ESPO, et c'est un doyen heureux qui vous le dit, dans la mesure où nous avons la grande chance de travailler tous les jours avec des équipes compétentes, dévouées, et d'une grande efficacité. La Faculté passe ainsi un cap difficile, mais elle le fait en s'inscrivant dans une véritable logique de projet collectif, ce qui assure sa force.

3. Les difficultés externes

La principale difficulté qu'a connue ESPO avec ses partenaires extérieurs est liée au développement des Instituts, non de leur fait, ou par volonté d'obstruction ou d'opposition de leur part, mais à cause des lourdeurs structurelles entraînées par cette nouvelle organisation.

Aujourd'hui, le nombre de couches des lieux de décision est énorme et rend les lignes de décision particulièrement complexes. Il y a les commissions de programmes et les écoles (qui en ESPO ont déjà un rôle essentiel à jouer), puis le Bureau de faculté et le Conseil de faculté. S'y ajoutent la gestion décanale courante, la concertation entre doyens du secteur SHS, puis entre tous les 14 doyens, puis entre doyens et présidents d'instituts du secteur, puis entre tous les doyens et présidents. Il y a encore le Bureau du secteur SHS, le Conseil de ce même secteur, le Conseil académique, et demain la concertation à tous ces étages avec le site montois entré dans l'UCL.

Il semble évident qu'il y a urgence à simplifier tout cela, car la machine s'auto-dévore et épuise ses meilleurs éléments (il suffit de constater la difficulté à trouver des représentants dans toutes ces instances dans lesquelles beaucoup de sièges ne sont pas pourvus, et les démissions de plusieurs responsables).

4. Les épisodes des fusions

ESPO a été en première ligne dans le cadre de la fusion à 4, puisque nous étions la seule faculté (avec la LSM) présente sur les 4 sites. Il y a eu de nombreuses réunions entre les doyens pour imaginer la création d'une FIM (faculté intégrée multisites), et le projet était très avancé. La non-fusion ne l'a pas enterré, puisqu'il reviendra pour inspirer l'intégration d'ESPO, de la LSM et des FUCAM. L'échec de décembre 2010 a donné un coup d'arrêt à cette dynamique de rapprochement, mais janvier a rapidement vu une relance avec les FUCAM. Dans un premier temps, les facultés ont été peu associées à l'élaboration de cette fusion, où l'UCL était représentée par Claude Roosens pour le volet « Enseignement ». Mais, très vite, les doyens ESPO et LSM ont été associés aux discussions, et cela nous a permis de développer un projet commun, où nos collègues montois se voyaient octroyer des moyens substantiels pour développer de nouveaux programmes, dans le cadre d'une faculté unique sur deux sites.

Les votes sur la fusion étant positifs des deux côtés, nous allons maintenant pouvoir mettre concrètement en place cette faculté intégrée. Il y aura une Faculté ESPO et une Faculté LSM, chacune installée sur deux sites, avec un seul doyen, assisté par des vice-doyens, dont l'un au moins représentant le site montois. Pour ESPO, plusieurs projets existent déjà : réorganiser le bac en sciences humaines et sociales montois pour lui donner accès direct aux masters en sociologie et en anthropologie, prévoir de nouvelles options dans le master montois en communication ; développer des options en affaires politiques ou en relations

internationales. Par contre, la gestion des bacs restera locale, pour ces programmes de proximité. Un seul président sera désigné pour les écoles PSAD et COMU qui gèreront à la fois les programmes de 2^e cycle à LLN et à Mons.

Les échanges commencent dès à présent, avec la volonté de travailler de manière simple, en intégrant les deux principes d'une grande intégration et d'une autonomie de gestion locale. Un projet de règlement facultaire unique sera déposé en septembre et soumis au vote du Conseil, qui devra l'approuver, ainsi que la nomination d'un vice-doyen représentant le site de Mons.

Ce Conseil de septembre devra par la même occasion procéder à l'élection d'un nouveau Président du Conseil, puisque le Président actuel a été élu vice-recteur du secteur SHS, ce dont nous nous réjouissons tous. Et nous lui adressons nos plus vives félicitations.

4. L'avenir

Le premier objectif de 2011-2012 est de réussir la fusion avec les FUCAM, afin que cela ne soit pas qu'une simple opération administrative, et une juxtaposition de deux sites qui s'ignorent, mais le début d'une nouvelle dynamique conjointe en enseignement et en recherche.

Un autre enjeu est lié au rapprochement avec les hautes écoles, et tout spécialement l'ICHEC et l'IHECS, avec lesquels la Faculté a des liens anciens. Mais cela sera tributaire des règles générales de rapprochement telles que contenues dans les futurs décrets réformant l'enseignement supérieur.

Enfin, l'évaluation annoncée du plan de développement, et tout particulièrement le repositionnement du secteur SHS, seront aussi des moments cruciaux pour la Faculté. Il s'agit de redéfinir les liens entre facultés et instituts, de prendre en compte les coûts de gestion actuels gonflés par les nécessités permanentes de transaction entre acteurs multiples, pour mener à bien un audit organisationnel dans les meilleurs délais, et alléger une structure complexe et ingérable.

L'année à venir sera donc déterminante, une fois de plus, pour la Faculté.