



UNIL | Université de Lausanne
COPERS
Commission du Personnel
bâtiment Unicentre bureau 335
CH-1015 Lausanne

Procès-verbal de la rencontre entre la Direction et la Commission du personnel de l'UNIL (CoPers)

Mardi 7 mai 2019, 14h00, Bâtiment Unicentre, salle Herbette

Présent·e·s

Mmes Déborah Philippe (Direction)

Erica van de Waal

Isabelle Raymond

Marj Tonini

Maud Armani (prise de PV)

MM. Martial Pasquier (Direction)

Etienne Fivat (DRH)

Jean-Moïse Rochat

David Zandirad

Nicolas Bancel

Laurent Zufferey

Excusé·e·s

Mmes Nouria Hernandez (Direction)

Gaële Goastellec

Absent·e·s

Mme Suzanne Duval





Ordre du jour

- 1) Mise en œuvre d'une politique de mobilité interne (PAT) 2
- 2) Clarification des constructions de carrières pour les enseignants-chercheurs 5
- 3) Degré de précision des motifs des décisions RH 7
- 4) Application des règles d'utilisation du cahier des charges (PAT) 8
- 5) Évolution des dossiers d'auto-évaluation des enseignants-chercheurs 10
- 6) Évolution des dispositions liées à la caisse de pension..... 11
- 7) Sujets ponctuels évoqués par des membres du personnel de l'UNIL 11

Direction :

Certains sujets, comme le traitement de cas particuliers faisant appel à la CoPers, devraient d'abord être évoqués lors d'une séance Bureau CoPers – délégation Direction avant d'être abordés en plénière, dans une logique d'efficacité.

CoPers :

En ce qui concerne l'ordre du jour élaboré, il est important de préciser que les points 1) à 6) correspondent à des sujets à traiter sur le moyen terme, comme demandé par la Direction ; la CoPers ne s'attend donc pas forcément à une réponse définitive sur ces aspects lors de cette rencontre.

1) Mise en œuvre d'une politique de mobilité interne (PAT)

CoPers :

La mobilité interne est une possibilité qui intéresse fortement les collaboratrices et collaborateurs que nous représentons. Est-ce que des dispositions ont été mises en place depuis la rencontre du 13 novembre 2018 ? Est-ce qu'une politique à ce sujet a pu être établie, comme le prévoit le document « Intention de la Direction en matière de gouvernance » ?

Direction :

Il faut parler de mobilité interne et pas uniquement de logique de carrière. Deux points ont été constatés. Premièrement, beaucoup de personnes qui souhaitent changer d'activité ont tendance à quitter l'UNIL plutôt que de chercher une nouvelle activité à l'interne. Deuxièmement, beaucoup de personnes travaillent à temps partiel et aimeraient





UNIL | Université de Lausanne
COPERS
Commission du Personnel
bâtiment Unicentre bureau 335
CH-1015 Lausanne

augmenter leur taux de travail. Nous souhaitons donc donner plus de flexibilité à l'ensemble du personnel. Ici, cela concerne le PAT : il faut adapter l'activité du personnel en fonction de sa carrière.

Il s'agit également de travailler sur le développement des compétences, par exemple en repourvoyant davantage de postes à temps partiel avec des ressources recrutées au sein de l'institution. Cette mobilité transversale pourrait bénéficier de davantage de publicité quant aux différentes possibilités. Concrètement, il devrait être possible de mettre en place une plateforme de recrutement à cet égard.

Nous souhaitons également amener à des simplifications administratives pour le transfert au sein de l'institution, avec une coordination pour le passage d'une faculté à une autre. En amont de tout cela, il y a un autre objectif : celui du renforcement des compétences managériales. Il s'agit de sensibiliser à l'accompagnement et à la formation des collaboratrices et collaborateurs.

CoPers :

Y'a-t-il des exemples concrets d'ouverture à d'autres postes à temps partiel ?

Direction :

Un exemple concret est celui d'une personne travaillant à 50% en RH qui souhaitait s'occuper de questions de communication. Un poste à l'UNICOM, suite à un congé maternité, s'est ouvert. Nous avons donc fait un poste conjoint 50% en RH et 50% à l'UNICOM pour cette personne. C'était une expérience très enrichissante pour elle.

CoPers :

Imaginons qu'une personne occupe un poste depuis longtemps et qu'elle souhaite en changer. Si un poste s'ouvre à l'UNIL, pour lequel cette personne a compétences requises, peut-elle y avoir accès ? Dans le cadre du PAT, la carrière est assez statique. Est-ce quelque chose d'envisageable ?

Direction :

Oui, cela existe déjà. Par exemple, une personne qui travaillait dans un institut souhaitait développer des compétences événementielles. La Direction l'a mise en contact avec la cellule événementielle, pour laquelle elle travaille ponctuellement. Si cela se passe bien, il sera à terme envisageable de répartir son taux d'activité. De façon générale, il faut avoir à disposition le profil de la personne, ainsi qu'un descriptif de ses compétences, qui doit être mis à disposition des RH. Nous voulons être dans une logique de visibilité et non de contrainte.

CoPers :

Dans le cas des employé·e·s qui souhaitent changer de poste, mais dont le supérieur actuel n'est pas favorable, que se passe-t-il ? Il est important que les gens puissent facilement





UNIL | Université de Lausanne
COPERS
Commission du Personnel
bâtiment Unicentre bureau 335
CH-1015 Lausanne

identifier s'ils peuvent demander le transfert et quelle en est la démarche. Il faudrait donc amener à une clarification de la mobilité interne, pour savoir qui peut ou ne peut pas en bénéficier.

Direction :

Il a été décidé très récemment avec le CHUV de faciliter le transfert CHUV – UNIL, dans les deux sens. Avant, la personne transférée recommençait son emploi à zéro. Dorénavant elle ne perdra plus ses années d'ancienneté. C'est une décision de principe qui va dans le sens d'une facilitation de la mobilité interne.

CoPers :

Avez-vous un agenda pour produire des documents détaillés sur la politique de la mobilité interne ?

Direction :

Cette simplification de la mobilité interfacultaire est en cours et donnera lieu à la production d'un document.

CoPers :

Existe-t-il une liste des postes vacants ?

Direction :

Nous devons clarifier ces aspects. Tout poste en CDI doit être mis au concours. C'est le principe de l'administration publique. Cependant, il y a beaucoup de postes à durée ou activité limitée, pour lesquels cela ne fait pas sens de les mettre au concours. Si c'est dans une logique de complémentarité par rapport à l'activité principale exercée, il peut être envisagé de ne pas mettre ces postes au concours. Néanmoins, ce n'est pas dans les intentions de la Direction de recruter des personnes en CDI sur la base de la mobilité interne, sans passer par une mise au concours externe. De plus, des personnes qui postulent à l'interne pour une mobilité verticale sont déjà souvent retenues.

CoPers :

Si on ouvre un poste et que c'est une personne à l'interne qui est choisie, sans mise au concours externe, il y aura ensuite un recrutement pour le poste que la personne à l'interne vient de quitter. Donc en cas de création de poste, il y a de toute façon au final une mise au concours. Est-ce que cette réflexion est en accord avec les principes de la LPers ?

Direction :

Non, pas forcément. Il se peut que des postes soient fermés suite à une réorganisation.





CoPers :

Mais dans la plupart des cas, il y aura finalement une mise au concours externe en cas de création d'un poste additionnel.

Direction :

Plus le poste est à responsabilités, plus il y a nécessité de transparence, pour ne pas tomber dans le népotisme. Le critère de recrutement principal doit rester les compétences de la personne. Il faut éviter de retomber dans les travers qui ont existé dans le passé, quand le recrutement se faisait d'abord sur la base des réseaux de connaissances.

CoPers :

Il faudrait donc définir et clarifier ces points.

Direction :

En effet. Il faudrait tendre vers une logique de progression, en ce qui concerne la mobilité verticale, afin d'accompagner la personne. Par exemple, au centre informatique, nous avons restructuré la hiérarchie et demandé aux personnes de passer des assessments par rapport à leurs fonctions, afin de s'assurer qu'elles avaient les compétences nécessaires, sachant que leurs tâches avaient évolué. Il y a eu une réévaluation par la suite. Ce sont des logiques de développement possibles à l'interne.

2) Clarification des constructions de carrières pour les enseignants-chercheurs

CoPers :

Dans la même logique que ce qui vient d'être évoqué, il s'agit de chercher à clarifier les carrières académiques, qui sont difficiles à appréhender car il y a une diversité de statuts et de voies possibles. Sur le site des RH, pour quelqu'un d'externe à l'UNIL, il est difficile de comprendre la logique et les chemins possibles. C'est une problématique centrale pour que les gens puissent se projeter dans leur avenir à l'UNIL ou ailleurs.

De plus, nous pensons qu'il serait important de réfléchir sur les promotions, comme moyens d'évolutions de carrière. Aussi, il faudrait chercher à déterminer les critères objectivables pour ce type de promotion, notamment autour du caractère international d'une carrière. Quels sont généralement les critères utilisés pour une promotion ?

Direction :

C'est un vaste sujet. Le premier élément à considérer est que, dans une perspective de carrière académique, c'est la logique du système qui prime sur celui de l'institution. Il faut





UNIL | Université de Lausanne
COPERS
Commission du Personnel
bâtiment Unicentre bureau 335
CH-1015 Lausanne

former des gens pour la relève générale à l'intérieur du système, qui est international, et non simplement pour les besoins de l'institution. Le deuxième élément est qu'à l'UNIL, la promotion est possible, mais est à caractère exceptionnelle, elle ne relève pas d'une mise au concours. De plus, la question de savoir si le passage de MA à MER constitue une promotion est toujours ouverte.

La promotion n'est pas un droit à l'UNIL. Les conditions d'une promotion sont avant tout l'expression d'un besoin. Ensuite, il faut qu'il y ait les possibilités budgétaires. Enfin le dossier de la personne doit être traité avec les mêmes critères que dans un concours externe.

Quant aux critères de l'internationalité, il est difficile de les définir de manière précise, car cette notion n'est pas la même selon que l'on parle d'une carrière en biologie ou en droit suisse, il n'y a pas de logique d'absolue.

La rédaction de règles pour la planification des postes de MA et de 1^{er} assistant est en train d'être rédigée par la commission de la relève scientifique. Chaque faculté devra rédiger un rapport sur ce que cela signifie de faire une carrière académique en Lettres, en Biologie, etc.

CoPers :

Faut-il le budget pour une promotion ? C'était un problème pour le PAT car lors d'éventuelles promotions, il fallait d'abord s'adresser aux services financiers, qui nous renvoyaient vers les RH pour avoir leur accord, ce qui créait une boucle infinie. Mais pour le PAT ce problème a été réglé par la suppression de cette contrainte. Est-ce également le cas pour les postes académiques ?

Direction :

Soit la faculté a les moyens pour la promotion, soit elle fait une demande, mais il n'y a pas d'automatisme pour que la Direction alloue ces moyens. Un problème observé est que les facultés, au lieu de demander directement ce dont elles ont clairement besoin, échelonnent leurs demandes, qu'elles rallongent petit à petit (demander un MER à 60%, puis le faire passer à 80%, puis demander de le faire passer en professeur associé, etc.). La Direction préfère que les facultés disent précisément ce dont elles ont besoin.

De plus, il faut distinguer le nouveau poste de la promotion du collaborateur. Aujourd'hui, il y a surtout un besoin organisationnel, traduit dans le cahier des charges. Si le niveau d'exigence du cahier des charges est supérieur, la personne peut être promue.

CoPers :

Comment sont définis les critères d'analyse du cahier des charges ?

Direction :

Nous utilisons une méthode analytique complexe pour évaluer le niveau du poste, avec 17 critères (compétences, flexibilité, communication, etc.). Lorsqu'il y a une réévaluation d'un poste, nous faisons une analyse détaillée à l'aune de ces critères.





CoPers :

Si un directeur d'institut constate qu'un-e de ses collaborateur-ice a une charge plus importante de travail, il faudrait changer le cahier des charges pour obtenir une promotion, et en faire un nouveau en accord avec les RH.

Direction :

La clarification de ces étapes est en train de se faire. Nous avons besoin aujourd'hui d'un soutien pour ce qui est du cahier des charges.

CoPers :

Il y a aussi le problème des compétences qu'il faut pouvoir expliquer clairement dans le cahier des charges.

Direction :

C'est pour cela qu'il faut pouvoir accompagner les personnes, pour développer les compétences de traductions des activités et des exigences dans le cahier des charges.

CoPers :

Il faudrait savoir comment cela se fait, concrètement.

3) Degré de précision des motifs des décisions RH

CoPers :

Il y a derrière ce troisième point le constat de personnes qui ont reçu une décision souvent négative de la part des RH (refus de promotion ou de transfert par exemple) et qui ne comprennent pas ce refus. Serait-il possible aux RH de donner plus d'explications de manière générale ?

Direction :

Nous évaluons un cahier des charges, non une personne. C'est le principe dans le secteur public. On ne décide pas de la promotion. Le service fait part d'un nouveau cahier des charges, par rapport au niveau d'exigence de ce poste. La promotion est une décision subséquente de la faculté ou du service, ce n'est pas le SRH en tant que tel qui refuse. On ne prend donc pas de décision directe par rapport à la personne.

CoPers :





UNIL | Université de Lausanne
COPERS
Commission du Personnel
bâtiment Unicentre bureau 335
CH-1015 Lausanne

Notre question concerne également les décisions RH communiquées par le supérieur direct à la personne concernée. Ces décisions ne sont pas toujours explicitées. Il y a un intérêt à clarifier ceci. Il y a des gens qui ont tendance à prendre un refus comme personnel. Si nous expliquons à la personne que sa condition ne lui permet pas de bénéficier d'une promotion/transfert, elle comprend mieux et ne se sent pas visée personnellement.

Direction :

En filigrane, il y a la question de la décision. Qu'est-ce qu'une décision ? La personne peut demander une justification par écrit.

CoPers :

Par exemple, des personnes ont pu obtenir un temps de télétravail alors que d'autres se le sont vu refuser, alors qu'elles ont le même cahier des charges, et ceci sans justification précise. Peut-on demander une clarification ? Peut-on se référer au SRH central ?

Direction :

Ici, il est question des RH au sens large. Pour ce qui est de l'exemple du télétravail, l'opportunité est donnée au supérieur hiérarchique. Du côté des SRH, nous nous assurons que cela soit conforme aux directives. Cet exemple renvoie à une logique managériale, elle renvoie à l'accompagnement.

CoPers :

Mais pourquoi la personne ne reçoit pas de justification du refus de sa requête ?

Direction :

Elle peut la recevoir, en s'adressant directement à la personne qui a pris la décision.

CoPers :

Dans tous les cas, la formation managériale semble être un point important. La nécessité de clarifier davantage les décisions RH devrait être un point important de la formation qui est en cours de développement au SRH.

4) Application des règles d'utilisation du cahier des charges (PAT)

CoPers :

La CoPers est régulièrement informée de situations où le cahier des charges d'un·e employé·e n'est pas mis à jour et dont l'entretien annuel avec le supérieur n'a pas été fait.





UNIL | Université de Lausanne
COPERS
Commission du Personnel
bâtiment Unicentre bureau 335
CH-1015 Lausanne

Ces personnes se retrouvent alors dans une situation floue, qui n'aide ni à la motivation, ni à la progression professionnelle.

Direction :

Il est en effet important que la personne puisse être suivie. Sur le principe, nous vous rejoignons totalement. L'entretien d'appréciation est le lieu pour faire les changements nécessaires du cahier des charges. Mais il y a des ateliers qui sont organisés ainsi que des informations diffusées par les RH. L'entretien, qui en principe doit avoir lieu chaque année, peut ne pas être nécessaire.

La culture du feedback est un élément fondamental dans la relation entre le supérieur et le subordonné. Mais elle nécessite du temps. De plus, le cahier des charges ne doit pas être changé à la moindre évolution du poste. Il faut donc qu'il en soit fait de manière assez générique. Un·e collaborateur·ice peut également faire des propositions. Le cahier des charges n'est pas qu'une liste de tâches, il est également axé sur les projets et sur ce qui est attendu.

CoPers :

De façon concrète, si un·e collaborateur·ice vous contacte pour vous dire que son cahier des charges n'est pas à jour, avez-vous les moyens d'agir ?

Direction :

Il faut utiliser la voie hiérarchique. Il faut d'abord demander à son supérieur direct. Si cela bloque, il faut faire appel plus haut, jusqu'au doyen. Si c'est une réelle situation de blocage, à ce moment-là, il est possible de faire appel aux RH ou à la Direction, mais il faut éviter d'en faire une généralité.

CoPers :

Il y a des situations tendues et conflictuelles où la communication est pauvre et où un·e collaborateur·ice n'ose pas demander à son supérieur hiérarchique. Parfois, les situations sont également floues. Lors de restructuration d'unités par exemple : on ne sait plus vraiment qui est notre supérieur direct. À qui peut-on s'adresser si tel est le cas ?

Direction :

Oui, c'est vrai qu'il y a des situations floues.

CoPers :

Il peut être rassurant de savoir que, en cas de situations floues, il y a un représentant formel à qui poser des questions administratives.





UNIL | Université de Lausanne
COPERS
Commission du Personnel
bâtiment Unicentre bureau 335
CH-1015 Lausanne

Direction :

La plupart du temps, cela marche bien. Mais nous entendons bien qu'il y a des situations floues. Nous pouvons proposer que, deux à trois fois par années soient organisées des réunions où les gens viennent poser leurs questions, qui ne sont souvent pas urgentes. Il peut y avoir une délégation de la Direction avec les RH ainsi que des membres de la CoPers. Ce serait une réunion ouverte, mais avec un minimum de préparation au préalable, pour pouvoir répondre aux questions. Si les personnes ne veulent pas s'exposer à la Direction, elles peuvent passer par un·e membre de la CoPers, qui peut se faire le porte-parole des questions. Néanmoins, il est difficile de donner des réponses utiles sur des cas très généraux.

CoPers :

C'est une proposition intéressante, qui sera discutée prochainement par les membres de la CoPers.

5) Évolution des dossiers d'auto-évaluation des enseignants-chercheurs

CoPers :

Nous aimerions savoir s'il est possible que les enseignant·e·s obtiennent un retour écrit sur le dossier d'auto-évaluation.

Direction :

Il y a un retour écrit, sous la forme de l'annonce du renouvellement. Dans 95% des situations, il n'y a pas de problèmes. Le Décanat prend connaissance du rapport, et une discussion formelle d'une heure a lieu avec l'enseignant·e. Si tout se passe bien, la Direction envoie un courrier de confirmation. L'essentiel de la quittance est donc là. En revanche, si cela ne se passe pas bien, il y a une documentation plus fournie, qui explique précisément ce qui est attendu pour l'avenir ; du point de vue de la Direction, la documentation écrite est donc suffisante à l'heure actuelle. Nous comprenons que la préparation du dossier d'auto-évaluation est un travail important et qu'il y a une sorte de frustration de ne recevoir qu'une confirmation, mais il faut tenir compte du retour oral.

CoPers :

Dans le cas où il y a des points à améliorer, comment cela se passe-t-il ?

Direction :

Un courrier est toujours envoyé. Par exemple, dans le cas où la production scientifique est très maigre, alors qu'elle devrait théoriquement concerner 50% du temps de travail, un courrier est envoyé pour inviter la collaboratrice ou le collaborateur à améliorer ce point,





UNIL | Université de Lausanne
COPERS
Commission du Personnel
bâtiment Unicentre bureau 335
CH-1015 Lausanne

qui sera repris et analysé dans les prochaines évaluations. Cependant, il est vrai que le courrier est souvent laconique et que cela peut être frustrant. Néanmoins, c'est la discussion avec le Décanat qui est importante, même si la quittance est succincte par rapport au temps de préparation du dossier.

CoPers :

Existe-t-il des projets de réformes du dossier d'auto-évaluation ?

Direction :

Nous n'avons pas l'intention d'en faire plus. Le temps dévolu à la rédaction des rapports est déjà conséquent et ces dossiers ne sont destinés à être utilisés uniquement pour les renouvellements.

6) Évolution des dispositions liées à la caisse de pension

CoPers :

Avez-vous reçu des informations concernant une nouvelle réforme de la caisse de pension (CEPV) ?

Direction :

Deux choses différentes doivent être abordées. Tout d'abord, la retraite anticipée concerne potentiellement un grand nombre de personnes à l'UNIL, ceci en lien avec des modifications sur le nombre d'années prises en compte dans les calculs. Il serait bien que ces personnes suivent des cours avec le CEP, pour préparer la retraite. Dans la plupart des cantons, la réforme de la retraite est inévitable. La Direction est prête à être proactive et à organiser des séances d'information à ce propos, voire à demander à ce que le cours du CEP soit également donné sur le site de l'UNIL.

7) Sujets ponctuels évoqués par des membres du personnel de l'UNIL

CoPers :

Nous faisons mention des différents souhaits que nous a transmis la communauté. Premièrement il y a le souhait d'avoir une semaine de vacance pour les jubilaires, comme cela se fait déjà la Confédération ou à l'EPFL. Qu'en pense la Direction ?

Direction :

La LPers ne permet pas d'envisager ce type de gratification. Mais nous allons modifier des choses par rapport aux bons offerts aux jubilaires. Dorénavant, cela sera conçu plutôt comme des bons pour des prestations de l'UNIL (le centre sportif, la Grange, le centre de





UNIL | Université de Lausanne
COPERS
Commission du Personnel
bâtiment Unicentre bureau 335
CH-1015 Lausanne

langue). En effet, il n’y a pas de raison d’offrir des bons d’une entreprise particulière. Les bons ne suppriment pas la gratification.

CoPers :

Il y a aussi la demande de mise à disposition de salle de repos sur le campus.

Direction :

Cela dépend des bâtiments. Il faut voir au cas par cas.

CoPers :

Il y a également la demande d’une piste vita en forêt.

Direction :

Il y a déjà la piste finlandaise, les forêts sont en outre protégées.

CoPers :

Enfin, il a été question de la mise en place d’une formation pour la gestion d’équipe de recherche.

Direction :

Il faudrait mettre en place une formation pour trois catégories. La première pour les nouveaux et nouvelles arrivant·e·s, afin de leur permettre de comprendre le fonctionnement de l’UNIL. Deuxièmement, pour les personnes qui prennent des responsabilités administratives. Enfin, pour l’ensemble du personnel administratif en charge de tâches en lien avec les aspects académiques (gérer des fonds de recherche, engager ceux qui font de la recherche, etc.)

CoPers :

Nous en prenons note.

