

**AIMER**  
ÉPANOUISSEMENT  
RESPECT  
DIVERSITÉ

---

**AVENIR**  
RESPONSABILITÉ  
RASSURANT

CONTINUER  
CITOYENNETÉ  
CONVIVIAL  
LIBERTÉ

COURAGE  
ANTICIPER  
TALENTS

---

ALLONGER  
AMPLIFIER

AUTHENTICITÉ  
SOUTENIR  
CONCRÉTISER

PLURIELLE  
EN MIEUX  
IMAGINER  
**MENER**  
CRÉER

---

TRAVAIL  
INSPIRER  
ENVERGURE  
GOUVERNANCE  
COLLABORER

SÉRÉNITÉ  
CONFIANCE

**ULIÈGE, POUR L'ÉPANOUISSEMENT DE CHACUN**

**MOUVEMENT**  
PROJET ENSEMBLE  
VALEURS

---



Programme Stratégique d'Albert Corhay  
Candidat à la fonction de Recteur de l'Université de Liège en 2018

[www.albertcorhay.be](http://www.albertcorhay.be)

Une version courte de ce programme, et dans différentes langues,  
est disponible sur le site web.



## ASSURER LE PAS

Il est commun et assez aisé d'affirmer sans relâche que l'Université est à la croisée des chemins. Penser ainsi notre Institution autorise tous les clivages et toutes les inerties. Les nostalgiques parleront alors de deux Universités qui s'affrontent, les utopistes invoqueront sans aucune licence leurs fantasmes technologiques et managériaux. Immobiles aux carrefours, ils nous invitent à voir passer les opportunités ou les tendances fondamentales nouvelles.

L'Université de Liège a dépassé cet obstacle. La croisée est derrière nous, et à présent, nous **traçons notre chemin**.

Il fallait à l'Institution un **mouvement collectif** pour penser son avenir. Les Facultés et leurs personnels ont été invités à élaborer un plan stratégique qui leur corresponde et qui leur garantisse l'autonomie qu'ils sollicitaient. Des énergies se sont mobilisées, des perspectives se sont dessinées. Les plans stratégiques facultaires ont vu le jour et pour un certain nombre d'entre eux ont été peaufinés et repeaufinés. Ils ont constitué la base inestimable d'un plan stratégique institutionnel global, assorti d'un plan budgétaire pluriannuel de plus de soixante millions d'euros.

Dans ce contexte, nos moyens de financement se sont trouvés menacés. Au cours de ces 4 dernières années, le plan de maîtrise budgétaire amorcé par le Recteur Rentier a été concrétisé, avec constance, discernement, malgré les situations délicates que cela n'a pas manqué de générer. Une négociation âpre et forte avec les Recteurs des autres Universités francophones a garanti la stabilité de notre enveloppe budgétaire jusqu'en 2021. Mais l'austérité n'étant jamais la sœur aînée de la croissance, nous avons maintenu des politiques d'investissements raisonnés dans l'assainissement nécessaire de nos bâtiments ou leur rénovation, dans une perspective de durabilité écologique, dans la réalisation de plateformes de recherche ambitieuses ou la construction d'une nouvelle clinique vétérinaire, dans des soutiens à la recherche.

Grâce aux prévisions que nous avons faites à l'été 2017 en matière de bâtiments, nous savons aujourd'hui que le plan d'investissement pour la Wallonie (5 milliards d'euros prévus entre 2019 et 2024 dont plus de 520 millions pour les Universités en matière d'infrastructures de recherche) libérera une

marge financière de plus de 15 millions pour refinancer l'ensemble des secteurs de notre recherche.

Le Décret « Paysage » a été vécu comme une menace pour notre identité et notre pérennité. Nous avons pris l'option forte d'assurer un leadership affirmé dans un pôle académique balbutiant et de modifier progressivement nos a priori en recherchant les ouvertures au partenariat avec les Hautes Ecoles. Les ignorer aurait signifié d'une certaine façon nous ignorer nous-mêmes dans un repli certes peut-être confortable, mais incohérent par rapport à l'avenir qui se dessine.

L'anticipation des évolutions possibles du financement des Universités dissociant enseignement et recherche, de même que les tendances constatées au niveau international, nous ont amenés à réorganiser en profondeur les structures de notre Université en inscrivant à chaque niveau de pouvoir des conseils « *ad hoc* », dotés tantôt de pouvoir d'avis, tantôt de pouvoir de décision. **Jamais, nos collègues n'avaient été autant invités à débattre, à conseiller, à rendre avis, au cœur de notre institution constituée également une évolution marquante voulue durant ces dernières années.**

Bien sûr l'Université ne se réduit pas à cela. Selon nous, elle ne veille pas placidement à la cohabitation toujours difficile entre ses trois missions fondamentales - enseignement, recherche et citoyenneté -, **elle tente en permanence de les intégrer en un ensemble porteur de sens.** Un tel chantier est vaste et lent car il lutte contre le fractionnement des connaissances, comme nous l'enseigne Edgar Morin. Sa première concrétisation, réussie de l'avis de notre communauté, a été le processus de promotion des professeurs et professeurs ordinaires.

Selon le même état d'esprit, nous avons affirmé plus fortement le rôle citoyen de notre institution qui ne se résume pas à nos rôles scientifique, pédagogique, culturel et économique. **A l'échelle d'un territoire qui la nourrit, l'Université est une puissance au sein de son écosystème, pour autant qu'elle sache équilibrer ses forces internes.** Nous avons donc lancé avec succès la Maison des Sciences de l'Homme, la Plateforme Citoyenne, la Plateforme Réfugiés. Pour ne jamais oublier qu'en de trop nombreux endroits du monde, les valeurs que nous arborons et croyons trop aisément universelles sont quotidiennement bafouées.

Nous habillons-nous de succès comme d'autres s'habilleraient de lumière ?

Nullement. Nous avons entendu les critiques. Elles nous permettent de progresser et d'allonger le pas. Nous savons que notre plan stratégique institutionnel doit être ajusté au regard des nouvelles données de notre environnement. Il doit être simplifié dans son expression afin que chacun puisse s'y trouver. Nos nouvelles structures exigent des réglages plus fins ou des procédures plus légères. Que dire encore de la diversification de nos modes de financement ? Elle est à peine entamée et nous laisse encore fragiles. Bref, est-il nécessaire d'affirmer qu'il reste du travail à faire ? Que nos adminis-

trations qui doivent gagner encore en agilité ? Que nos personnels doivent bénéficier d'une meilleure qualité de vie au travail et d'une plus grande responsabilité dans leurs fonctions ? Que nos Facultés ne disposent pas encore de l'autonomie souhaitable à leur développement ? Que l'attractivité de notre Université demeure un sujet au centre de nos préoccupations ?

Nous, toute l'équipe rectorale et moi-même assumons notre bilan et je souhaite aujourd'hui considérer ce passé comme un prologue. Car ce qui compte à présent ce sont les perspectives. Elles s'énoncent d'abord sous forme de principes avant de se décliner en objectifs.

En fêtant avec succès son bicentenaire, notre Université a quitté en quelque sorte un XXème siècle qui avait bâti son aura, ses certitudes, parfois ses arrogances, parfois son isolement. Nous avons vécu une longue et, à bien des égards parfois, douloureuse transition.

Mais soyons rassurés, la croisée des chemins est maintenant dépassée. Un horizon différent s'ouvre devant nous. Il nous faut juste **allonger le pas**.

Les Universités doivent diversifier leurs sources de financement, accroître leur attractivité pour les étudiants, internationaliser davantage leur recherche tout en l'inscrivant sur un territoire en demande d'innovations, d'expertises, de pensée critique. Elles doivent encore moderniser leurs modes d'enseignement, mobiliser et fédérer leurs énergies en se débarrassant de certaines lourdeurs, multiplier les partenariats pour autant qu'ils respectent les intérêts essentiels des parties prenantes. A ceux qui n'entreprennent rien, le propos paraîtra classique, voire banal. Pour les autres, les plus nombreux, il sera considéré comme ambitieux. Et pourtant les espoirs demeurent et les réponses existent. Elles concernent avant tout les méthodes à mettre en œuvre plus encore que les résultats immédiats à rechercher. Les principes qui gouvernent ces méthodes sont simples : miser sur la diversité et bannir la conformité, investir dans l'intelligence collective, décourager la compétition généralisée et l'individualisme érigé en vertu, exiger la collégialité en toutes circonstances complexes, impliquer tous les acteurs et les inciter à résoudre les problèmes au niveau où ils se posent, privilégier les collectifs et les équipes de travail, demeurer modeste, frugal et moral sans complaisance aucune.

C'est une évolution qui nous attend car elle nous précède. Deux mandats rectoraux ont préparé, autant que possible, ce changement de paradigme. Le temps est venu de franchir un cap, rassemblés, conscients de nos forces, heureux de nos possibles. **Un pas plus loin dans l'épanouissement de notre Université.**

Echappons un moment aux poncifs, aux expressions abusives et aux oxymores qui autorisent tous les renoncements et retournements. S'il peut être rassurant d'évoquer la continuité, il nous faut aujourd'hui quelques ruptures. Nous souhaitons qu'elles soient les plus douces possibles mais qu'elles soient ! Il faut à notre Université une équipe dirigeante neuve, dif-

férente. **Une équipe qui pense autrement dans l'ouverture, l'audace, l'empathie et la détermination. Une équipe diverse et cohésive.** Une équipe qui porte et les principes et les méthodes que requièrent les heures que nous vivons. Une équipe compétente, libre de rancœurs et affranchie de revanche. Une équipe dont **les valeurs sont l'authenticité, le courage et la responsabilité.** Cette équipe existe et travaille, grandit chaque jour, sans fard, sans faux semblant :

- Ann Lawrence DURVIAUX, candidat à la fonction de 1<sup>ère</sup> Vice-rectrice et Vice-rectrice à l'enseignement et à la formation
- Jean-Olivier DEFRAIGNE, candidat à la fonction de Vice-recteur à la recherche
- Jan BOGAERT, candidat à la fonction de Vice-recteur aux relations internationales, à la coopération, au développement et à la gestion des sites géographiquement délocalisés de l'Université
- Isabelle HANSEZ, candidat à la fonction de Vice-rectrice à la valorisation des ressources humaines et au bien-être au travail
- Didier VRANCKEN, candidat à la fonction de Vice-recteur à la citoyenneté, à la communication et au développement institutionnel.

Tous se considèrent non seulement comme porteurs de principes éthiques et d'une vision partagée pour assurer notre avenir mais surtout s'estiment mutuellement responsables des projets à entreprendre et du bien commun.

A cette équipe s'adjoindront des Conseillers chargés de mission ou de projet, experts en leur domaine au service de l'équipe et de ses membres.

Les qualités d'une équipe dirigeante comptent. Elle est une addition de personnes qui engendre bien plus qu'une somme d'individus. La bonne gouvernance exige davantage : une autonomie mieux pensée encore des facultés et des centres de recherche, une responsabilisation du plus grand nombre par la généralisation de groupes de projet, une prise en considération plus forte des personnes et de leur parcours au sein de l'institution.

Nous n'avons plus à faire la longue liste des responsabilités d'un Recteur, assorties de promesses mais au contraire à simplifier cette fastidieuse énumération connue seulement de ceux qui ont exercé ces responsabilités. Nous avons à simplifier pour arriver à l'essentiel, pour toucher au cœur. Nous aurons pour responsabilité, aux yeux du personnel, et serons comptables, face aux membres du Conseil d'administration **d'assurer la solidité de l'équipe dirigeante, la solidarité de toutes les composantes de l'institution, l'ouverture permanente de toute l'institution sur tous ses environnements, l'affirmation et la défense de nos identités, le respect intransigeant de nos valeurs.**

**Nos priorités** pour les quatre années à venir sont simples : amplifier la mise en mouvement de l'ULiège par une consolidation de l'approche stratégique, une simplification des procédures et des instances de décisions sans sacrifier à la collégialité à tous les niveaux (facultaires, sectoriels et

Collège rectoral) ; la valorisation des ressources humaines et du bien-être au travail pour toutes les catégories du personnel de l'ULiège ; l'amélioration du fonctionnement de l'administration en repensant les interactions entre les services administratifs centraux, des facultés, centres et unités de recherche, pour que l'administration puisse mieux remplir sa fonction de service support pour permettre aux enseignants et chercheurs de se consacrer à leurs missions essentielles afin d'assurer le rayonnement de l'ULiège au sein de la cité.

Telle est la tâche que nous nous proposons d'accomplir.

**Ensemble, inspirer l'avenir. Imaginer et concrétiser des projets d'envergure pour ULiège, dans le respect et l'épanouissement de chacun.**

*Albert CORHAY, candidat recteur et son équipe*

I.

# DES AVANCÉES

ULIÈGE, POUR L'ÉPANOUISSEMENT DE CHACUN



Les missions fondamentales de l'Université ont guidé de tout temps mon action. Il m'est essentiel de les rappeler avant d'évoquer d'une part la méthode avec laquelle j'ai exercé mon mandat qui s'achèvera en septembre et d'autre part les réalisations auxquelles mon action a conduit. Après ce bilan, j'aborderai ma vision de l'avenir de notre institution et de la nouvelle phase de transition qu'il conviendra de mener ensemble.

Cette vision je l'ai forgée à force d'échanges, de réflexions et de travail, menés avec une équipe renouvelée qui m'entoure et me soutient. Fort de l'expérience d'un premier mandat, il m'est en effet apparu indispensable d'élargir le Collège rectoral à des personnes dotées d'un parcours professionnel solide au sein de l'institution mais également en dehors de celle-ci qui les prépare à l'exercice de leurs responsabilités respectives de Vice-recteur. Une équipe n'étant pas simplement l'addition de personnalités, j'ai souhaité que les missions de chacun soient conçues de façon complémentaire et intégrative pour renforcer la cohésion et la cohérence de l'ensemble. Le travail commun a fait le reste.

Nous rassemblent des valeurs et une morale communes, une vision très claire de l'avenir de l'Institution et des défis qu'il convient de remporter, une volonté de s'engager et d'agir, un enthousiasme partagé.

Recteur sortant, je ne présente pas ma candidature sur base de déclarations d'intention ni d'effets d'annonce mais d'un bilan et d'un programme s'inscrivant dans une **transition responsable** de notre institution et de notre communauté vers la **nouvelle donne** que nous présentent nos divers environnements.

## A. NOTRE CONCEPTION DES TROIS MISSIONS ESSENTIELLES DE L'UNIVERSITÉ

**L'enseignement universitaire** se nourrit de la **recherche** et en même temps de la **clinique**, de la **pratique** de terrain, des **exigences éthiques** de l'action. Là sont ses racines comme ses sources d'inspiration. Il vise à former tout à la fois des citoyens responsables, des scientifiques engagés au sein de la société et des intellectuels dotés d'un solide esprit critique. Il leur donne confiance dans l'avenir et le progrès économique, social et culturel.

Ambitionner l'excellence tout en se souciant de l'avenir professionnel des étudiants fonde notre vision du monde universitaire. Il s'agit de miser sur

l'avenir, de rendre effective leur implication et leur engagement concret pour contribuer au progrès économique, social, culturel.

Ces multiples dimensions traduisent notre respect du **pluralisme**, de la **liberté intellectuelle** et de la **diversité** et permettent **l'ouverture au monde**.

## **B. DÉMARCHE STRATÉGIQUE ET EXIGENCE DÉMOCRATIQUE**

En 2014, dans mon programme électoral, j'avais dégagé les priorités stratégiques sur base des atouts et des acquis de notre Université : ses sites et campus, ses centres de recherche uniques, son rôle de moteur dans le redéploiement économique, sa politique de qualité, ses relations internationales et ses réseaux, ses initiatives originales comme RADIUS, ORBI, ou la Maison des Sciences de l'Homme. Il s'agissait d'inscrire l'Université dans la nouvelle réalité de l'enseignement supérieur, de garantir et renforcer son rôle moteur dans ses pôles académiques, de veiller à un équilibre financier et de promouvoir sa responsabilité sociale. Je me suis attaché avec constance à traduire dans notre réalité quotidienne ce programme sur base duquel vous m'avez élu.

Chose inédite dans le monde universitaire, j'ai engagé tout mon crédit de Recteur dans la conduite d'une réflexion stratégique à l'échelle de toutes les facultés et de leurs personnels. J'ai accompagné la conception de ces plans stratégiques facultaires d'étape en étape et j'ai conduit la difficile opération d'intégration de tous ces plans facultaires en un plan stratégique institutionnel, ambitieux, qui a été approuvé le Conseil d'administration du 13 septembre 2017. C'était pour moi le prix à consentir pour garantir l'exercice d'une forme de démocratie interne à notre Institution.

La mise en œuvre de ce plan stratégique nécessitait d'abord un travail de coordination qui est aujourd'hui assuré par un Comité de Pilotage composé du Collège rectoral et de membres du Conseil d'administration, ensuite la mise à disposition d'une expertise méthodologique portée par Christophe Breuer et Catherine Vandeleene. Les 200 actions du plan stratégique ont été regroupées en projets intégrés, afin d'en faciliter la visibilité et la mise en pratique.

Certains projets du plan stratégique sont en cours de finalisation comme la création d'une charte de valeurs, la définition d'une politique de labellisation des Unités de Recherche, la création d'une cellule de justification pour les conventions de recherche internationales, le développement d'un système de covoiturage... D'autres sont en cours de réalisation: définition

et mise en œuvre d'une politique innovante de gestion des ressources humaines, accompagnement à l'utilisation des technologies numériques et à la réalité virtuelle dans les enseignements, le développement de certaines plateformes institutionnelles d'excellence en recherche, création d'une structure unique de formation continuée, définition d'une politique de développement durable... Certains n'ont pas encore débuté.

Très prochainement, un intranet sera mis à la disposition de la communauté universitaire pour lui permettre de suivre l'évolution de tous les projets en cours et d'en identifier les personnes ressources.

**Anticiper autant que possible les évolutions de nos environnements, développer une pensée complexe à l'image du monde qui nous entoure, impliquer tous les membres de notre communauté à la réalisation d'une œuvre commune et les associer à la préservation du bien commun, telle est et telle sera ma méthode de management.**

## C. DES RÉALISATIONS DÉTERMINANTES

### *1. Enseignement et formation*

En 2014, mon programme électoral prévoyait le développement de coopérations transversales dans les premier et deuxième cycles d'enseignement, l'obtention de nouvelles habilitations sur nos sites délocalisés, éventuellement en collaboration avec d'autres partenaires de l'enseignement supérieur. Il envisageait également la modernisation de nos méthodes et outils pédagogiques, notamment grâce au numérique, afin de rendre nos enseignements plus attractifs.

Pour nos enseignements, les plans stratégiques facultaires ont permis d'identifier les domaines d'excellence prioritaires, pour certains en collaboration avec les Hautes Ecoles, et notamment en jetant de nouvelles passerelles pour permettre d'accéder à nos masters, comme en logopédie.

Notre offre en langue anglaise s'est également élargie. Nous avons entamé le développement de cours en ligne sous forme de MOOCS.

Par ailleurs, le nombre de formations continues organisées à l'Université de Liège n'a cessé d'augmenter, démontrant ainsi l'utilité de ces formations en tant que réponse rapide à des besoins spécifiques en compétences spéci-

fiques en provenance du tissu socio-économique de la région. A tel point que des efforts de rationalisation ont été effectués et un modèle institutionnel fédérant les différents savoir-faire a été présenté au Conseil d'administration. Une Structure Collective d'Enseignement Supérieur a été créée sous forme d'une ASBL associant l'Université et des partenaires du pôle académique. Elle a pour mission de jouer le rôle d'incubateur pour de nouveaux métiers dans des domaines de pointe.

## *2. Recherche*

En 2014, deux priorités s'imposaient pour la recherche : dresser la cartographie des différentes « entités » de recherche et repenser en profondeur les organes d'orientation et de coordination de la recherche. Cette cartographie a donné naissance aux unités de recherche et aux Cellules d'Appui à la Recherche et à l'Enseignement (CARE).

Les relations entre les différents niveaux de responsabilité de la recherche ont été redéfinis et les structures correspondantes ont été mises en place : Conseil Universitaire, Conseils sectoriels et Conseils facultaires. Le processus de labélisation, visant à établir les pointes d'excellence et les priorités en recherche, est en cours et portera ses fruits d'ici la fin de la mandature : quelques unités de recherche devraient être labélisées.

En revanche, le soutien aux chercheurs dans l'élaboration de dossiers n'a pas progressé de manière significative. En effet, le montage de dossiers demeure peu aisé pour les chercheurs, tout particulièrement auprès des instances internationales. Il en va de même pour le développement du lobbying auprès des instances européennes.

## *3. Ancrage territorial et sociétal*

L'ancrage territorial est un enjeu majeur pour toutes les Universités, même celles au caractère international le plus reconnu. Leur territoire d'origine les identifie et les caractérise. C'est vrai pour notre Université en termes géographiques et socio-économiques particulièrement. Notre Université est répartie sur de nombreux sites : le centre-ville, le Sart-Tilman, Gembloux et Arlon. Au Sart-Tilman, elle se niche au sein d'un domaine naturel de plus de 1000 hectares. Aussi se posent à elle des questions d'accès, de mobilité, de préservation de la nature, de réduction de son empreinte écologique mais aussi par voie de conséquence, d'enseignement à distance et de plateformes collaboratives. Ce sont autant de questions de territoire vis-à-vis desquelles l'Université doit décider en s'appuyant sur ses expertises scientifiques, techniques mais aussi citoyennes.

D'un point de vue socio-économique, notre Université est présente dans de nombreux organes de gestion, de décision ou de concertation d'opérateurs économiques qu'ils soient publics, parapublics ou privés. Elle y joue des rôles d'innovation, de créativité, d'expertise ou plus simplement de parte-

naire territorial. Plus que jamais, ces rôles sont reconnus comme fondamentaux pour le redéploiement socio-économique du bassin de Liège.

Il faut également mentionner les efforts faits au cours de ces quatre dernières années pour renforcer le rôle culturel de l'ULiège au travers de ses différentes Asbl, ainsi que des presses universitaires. En outre, le périmètre et les missions de la Maison des Sciences de l'Homme, ou (de manière plus large) de la plateforme citoyenne, se sont élargis et intensifiés.

Enfin, l'Université s'est dotée d'une Charte des valeurs, tâche que beaucoup pensaient impossible et qui a permis à notre institution de s'interroger sur son identité et d'une certaine manière de se redéfinir au regard de la société.

#### *4. Bien-être et qualité de vie*

Le bien-être et la qualité de la vie au travail ont été une préoccupation constante du Collège rectoral et des services administratifs, mais aussi du Conseil d'administration au cours des quatre années écoulées. Il convient de mentionner la « statutarisation » du personnel, le renforcement du système de provision pour passif social, l'assurance-groupe et les chèques-repas, l'intensification du risk-management mais aussi sur d'autres plans, la nouvelle procédure de promotion du corps académique ou la création d'un master en « gender studies ».

Pour ce qui concerne les étudiants, la mise en application du nouveau paysage de l'enseignement supérieur leur pose encore de nombreux problèmes de compréhension et l'Université a amélioré ses modes de communication à leur égard. Diverses mesures tendent à réduire les soucis relatifs à la mobilité sur les campus : parkings, vélos, co-voiturage, ... La construction de nouveaux logements est en cours. Les travaux au B8, bâtiment réservé aux étudiants au Sart-Tilman, sont pratiquement terminés et ils disposent aujourd'hui d'une salle de guindailles appropriée.

Néanmoins, force est de constater que ces initiatives ne participent pas d'un plan d'ensemble de prévention des risques d'une part, de développement de la qualité de vie au travail ensuite. Une telle démarche, profondément stratégique demeure à la charge de la prochaine équipe rectorale pour autant qu'elle se soit dotée des compétences nécessaires.

#### *5. Gouvernance*

Conformément à ce que prévoyait mon programme électoral en 2014, la gouvernance de l'Université a été redéfinie pour mieux cerner les spécificités de l'enseignement et de la recherche et mieux tenir compte, notamment, des évolutions récentes liées au décret « paysage ».

Le Collège rectoral mis en place exerce son rôle dans le processus de concertation et de décision collective. Il en va de même pour la Commission Universitaire à la Recherche et à l'Enseignement ainsi que pour les Conseils Sectoriels, les Conseils Universitaires de l'Enseignement et de la Recherche. Il conviendra sans doute de mieux coordonner l'ensemble de ces instances en tenant compte des contraintes spécifiques des facultés, notamment en termes d'agenda académique.

La priorité a été accordée aux plans stratégiques en recherche et en enseignement. S'agissant des services administratifs, certains se sont déjà transformés, mais beaucoup de travail demeure en la matière. Et ceci devra faire l'objet de nouvelles priorités.

## *6. Plans stratégiques et financement*

En septembre 2017, le Conseil d'administration a approuvé un plan de financement du plan stratégique adossé à une ambitieuse stratégie d'investissement immobilier pour un montant global de 66 millions d'euros, sur base d'un cadastre préalable des besoins (en la matière).

## *7. Pôle académique*

En Fédération Wallonie Bruxelles, cinq pôles regroupent, selon une logique géographique, Universités, hautes écoles, écoles supérieures des arts (ESA) et instituts de promotion sociale, tout en laissant aux institutions leur autonomie et leur subvention de la FWB. L'ULiège, de par sa localisation sur les trois sites de Liège, de Gembloux et d'Arlon, fait partie du pôle académique Liège-Luxembourg ainsi que du pôle académique de Namur.

Le pôle académique Liège-Luxembourg, dont l'ULiège est la seule Université de référence, comprend six hautes écoles (la Haute Ecole Charlemagne, la Haute Ecole Robert Schuman, la Haute Ecole Libre Mosane, la Haute Ecole de la Province de Liège, la Haute Ecole de la Ville de Liège, et la Haute Ecole de Namur-Liège-Luxembourg), auxquelles il faut ajouter la Haute Ecole Autonome de la Communauté Germanophone, trois écoles supérieures des arts (le Conservatoire royal de Liège, l'Ecole Supérieure des Arts Saint-Luc de Liège et l'Ecole Supérieure des Arts de la Ville de Liège) et 25 écoles de promotion sociale.

Le pôle académique Liège-Luxembourg est désormais une réalité, dont l'Université a pris le leadership. La mise en place du "titre 3" du décret, qui concerne le cursus de l'étudiant, est devenu une réalité, dont il s'agira de mesurer les effets à moyen terme.

Plus fondamentalement, grâce à une étude prospective, le pôle a défini ses 6 axes stratégiques en tenant compte à la fois de l'ensemble des enjeux à long terme et des finalités à atteindre à l'horizon 2030, en parfaite harmonie avec nos priorités institutionnelles. Il s'agit 1) d'orienter, accompagner et faire aboutir complètement le parcours de chaque étudiant à

son profit et à celui de la société ; 2) de construire un Pôle interagissant, ancré à la fois dans sa région, dans l'Europe et dans le monde ; 3) d'élaborer une gouvernance efficiente et un business model renouvelé offrant de véritables marges de manœuvre ; 4) d'accroître les capacités de recherche comme production de savoirs et comme vecteurs de développement ; 5) de développer une offre intégrée de formation initiale et continue des enseignants ; 6) d'anticiper les mutations futures par des dispositifs de veille en réseau ouverts sur la société et les institutions.

## *8. Le management de la qualité*

Le management de la qualité est un des enjeux explicite de l'ULiège depuis 1998 au moins, avec la première demande d'évaluation institutionnelle par l'Association Européenne des Universités (EUA) dont elle est membre. En 2008, cet engagement institutionnel s'est vu renforcé par la mise en place du Service de Management et d'Accompagnement à la Qualité (SMAQ) ayant pour mission générale de promouvoir, coordonner et diffuser une culture de la qualité fondée sur les valeurs de l'Institution. Outre les évaluations internes qu'il organise, le SMAQ vient aussi en appui à celles dont l'ULiège est l'objet de la part d'autres organismes évaluateurs, certificateurs ou accréditeurs.

De nombreuses initiatives ont ainsi été entreprises pour l'amélioration de l'enseignement, de la recherche, des prestations pour la Communauté et du fonctionnement administratif de l'Institution. Cela s'est notamment traduit par la mise en œuvre d'évaluations et la définition de plans d'actions par ces mêmes entités. Au-delà de ce schéma commun, important pour des raisons de cohérence et de lisibilité, ce processus a délibérément été voulu formatif et adapté aux entités visées.

Au cours de mon premier mandat de, plusieurs actions se sont inscrites dans la continuité de ces initiatives, telles la finalisation de l'évaluation des services administratifs, l'animation et la participation à des réseaux internationaux de gestion de la qualité ou encore le développement d'activités de prestations extérieures en matière de gestion de la qualité. D'autres ont gagné en maturité et, maintenant, contribuent clairement au renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre de l'évaluation externe des programmes de formation et des unités de recherche. Leur labellisation devrait d'ailleurs permettre à l'Institution de définir une véritable stratégie de développement en matière de recherche et d'être en mesure de suivre son implémentation et les résultats obtenus.

De nouvelles initiatives résolument orientées vers la communauté universitaire, ont aussi été entreprises au cours de ces quatre dernières années. Il s'est agi de développer mais aussi de diversifier l'expertise institutionnelle en matière de méthodologies de la qualité. Et ce, notamment au travers de formations (CAF, EFQM, ISO), d'une demande de certification ISO 9001 du système institutionnel de management de la qualité et de sa restructuration via un renforcement des liens organisationnels entre le SMAQ et le

Réseau de Qualité des Laboratoires (RQLab), Lauréat du Prix Wallon de la Qualité 2017.

De plus, le renforcement de la culture qualité est explicitement mentionné comme une des priorités du Plan stratégique de l'ULiège (2017-2021).

En effet, la question aujourd'hui n'est plus de savoir si nous devons ou non adhérer à cette démarche qualité, mais bien de savoir comment convertir les initiatives institutionnelles en un atout compétitif pour l'ULiège.

Le défi pour les années futures sera dès lors d'asseoir davantage la **culture institutionnelle de la qualité**. Cette vision du management de la qualité suppose non seulement l'évaluation des réalisations mais aussi et surtout la **définition de nouveaux objectifs**. Cette dimension prospective doit nous mener vers une intégration durable des diverses démarches tout en répondant aux défis sociétaux.

#### *D. Une expérience au service de l'institution*

L'année académique 2017-2018 a marqué le Bicentenaire de notre Université qui ne fut pas qu'une fête mais aussi l'occasion pour l'Université de se positionner dans le présent et de se projeter dans l'avenir. En effet, les années passées au rectorat, d'abord comme vice-recteur puis comme recteur m'ont permis de bien discerner, comprendre et dans une large mesure, maîtriser les paramètres qui font de l'Université une organisation importante et singulière.

Parmi ces paramètres, certains revêtent une importance capitale pour développer notre bien commun qu'est l'Université de Liège. Je songe d'abord à la préservation de notre identité face aux autres établissements d'enseignement supérieur mais également à notre rôle socio-économique de créateur de richesses profitables au plus grand nombre et durables à l'échelle de notre planète. Je n'oublie pas nos nombreuses initiatives culturelles dont témoignent nos musées, notre théâtre, nos spectacles, nos collections d'œuvres d'art, notre offre musicale et cinématographique, ...

A ces paramètres de mission s'ajoutent des paramètres de structure comme le maintien de l'équilibre budgétaire dans une enveloppe fermée de financement, la nécessité d'une politique d'investissement menée avec discernement, la recherche de l'efficacité à tous les niveaux de la structure, l'implication du plus grand nombre dans la transformation d'une institution en transition.

Qu'il me soit permis de m'attarder un instant sur les aspects financiers que certains voudraient balayer d'un revers de main au motif qu'ils ne les comprennent pas. En 2021, le modèle de répartition du financement de l'enseignement supérieur sera renégocié. On ne peut encore aujourd'hui connaître les éléments qui seront discutés ou disputés : coefficients liés



aux domaines d'enseignement, coefficients de pondération liés aux sites, déplafonnement, financement de la recherche fondamentale et appliquée, enveloppe commune aux différents types d'institutions, ... Une chose est sûre, les discussions seront compliquées et âpres tant que la situation de concurrence subsistera à un tel paroxysme. Elles nécessiteront une parfaite connaissance des modalités de financement et une grande maîtrise des enjeux.

Mais l'Université n'est pas une grande machine impersonnelle et froide, c'est aussi une communauté de femmes et d'hommes, de travailleurs et d'étudiants, une communauté qui exige de l'écoute, de la compréhension, de la disponibilité, souvent du sang-froid et de la détermination.



**II.**

**UNE ÉQUIPE  
PORTEUSE D'AVENIR**

ULIÈGE, POUR L'ÉPANOUISSEMENT DE CHACUN

Une équipe composée de personnes qui ont accepté de se mettre au service de l'Institution. Des femmes et des hommes prêts à relever les défis avec enthousiasme et énergie.

La défense des trois missions fondamentales d'une Université - l'enseignement, la recherche, la citoyenneté - passe par la mise en œuvre du plan stratégique et l'amélioration de l'efficacité du fonctionnement de l'Université. Ces défis m'ont conduit à proposer une équipe élargie, composée de femmes et d'hommes **aux compétences pointues en relation directe avec les matières dont ils auront la responsabilité en qualité de Vice-recteur (trice)**, mais aussi aux **qualités humaines largement reconnues** : empathiques, créatifs, flexibles, à l'écoute, déterminés, chacun s'engageant à se consacrer à leurs nouvelles fonctions et à s'y investir pleinement.

Soucieux de renforcer la diversité des regards, des disciplines et de prôner la culture du dialogue, les Vice-recteurs à l'enseignement, à la recherche et aux relations internationales se verront directement épaulés par des conseillères et des conseillers provenant d'autres disciplines que la leur. L'équipe rectorale sera entourée d'experts et de conseillers dans les matières sensibles pour l'institution : numérique, big data, santé, éthique et intégrité scientifique.

La démarche stratégique était une nouveauté que j'ai proposée dans mon programme en 2014. Elle a été largement appliquée au sein de notre institution avec l'élaboration de plans facultaires et d'un plan institutionnel, approuvé par le Conseil d'Administration dans un premier temps (février 2017) puis, dans un second temps, dans son volet financement (septembre 2017).

Cette approche stratégique est une nécessité pour redéployer les ressources et activités de l'Université dans un univers changeant et complexe. Elle doit, pour remplir cette fonction, rester **flexible** et **évolutive**, le plan stratégique ayant d'ailleurs été toujours présenté comme une **matrice d'actions et de projets non exclusifs**.

Forts de cette première expérience et à l'écoute des critiques constructives formulées à son encontre par les uns et les autres, nous pensons que son implémentation ajustée passe par un énoncé simple de ses **axes stratégiques** et une simplification de ses modalités de mise en œuvre. Il importe en outre de maintenir l'implication d'un maximum d'acteurs.

Cela suppose pour les membres du Collège Rectoral d'aller vers toutes et tous, dans **une recherche du dialogue** et une volonté de **co-construction** des solutions et des projets. Lorsqu'elle a été appliquée, cette **méthode**

**collaborative** a fait ses preuves avec tous les acteurs, membres du personnel administratif, chercheurs et professeurs.

La mise en œuvre du plan suppose, comme nous l'avons vu, une identification précise des acteurs et des instances clés dans le suivi afin de **combiner des logiques bottom up et top down** en fonction des différents **axes stratégiques**. Nous reformulerons ces derniers de manière plus synthétique et ils seront déclinés en actions et projets évolutifs.

La plupart de ces actions et projets sont menés avec dynamisme par les **facultés**, le Collège rectoral est leur disposition et agit comme un relais et un facilitateur.

La mise en œuvre simplifiée et efficace des plans stratégiques institutionnel et facultaires, suppose cependant de proposer une **logique partenariale claire** avec les facultés et les Conseils sectoriels à l'enseignement et à la recherche et avec les administrations facultaires et centrales, afin de déterminer le niveau de responsabilité et de pilotage le plus adéquat.

La mise en œuvre du plan suppose aussi une coordination et un suivi efficace par les **Vice-recteurs compétents avec l'arbitrage du Recteur au besoin**. Dans la même logique, il importe d'identifier les personnes, les services et les ressources à mobiliser au sein de l'administration centrale et des services administratifs facultaires pour l'accompagnement des projets et des actions.

## **A. ANN LAWRENCE DURVIAUX,** CANDIDATE À LA FONCTION DE 1<sup>ÈRE</sup> VICE-RECTRICE, ET DE VICE-RECTRICE À L'ENSEIGNEMENT ET À LA FORMATION

Diplômée en droit de l'Université de Liège, j'ai poursuivi en parallèle une activité d'avocat spécialisé en droit public et administratif, en particulier en droit des marchés publics et des partenariats public/privé tout en menant une carrière au sein de l'Université (personnel scientifique temporaire, doctorant, chargé de cours et ensuite professeur, et professeur ordinaire). Au cours de ces années, j'ai tenu à multiplier des expériences d'enseignement dans le cadre de la promotion sociale, des hautes écoles, de la formation permanente, avant de me consacrer entièrement à l'enseignement et la recherche universitaires.

Au sein de l'Institution, j'ai exercé trois mandats de président du Département de Science politique, deux mandats de Vice-doyen à l'enseignement dans la Faculté de Droit, de Science politique et de Criminologie, un troisième étant en cours, un mandat de présidente du conseil sectoriel à

l'enseignement dans le secteur des sciences humaines (toujours en cours), tout en exerçant diverses missions d'expertise pour le rectorat, en parfaite collaboration avec toutes les directions administratives de l'institution. Je dirige le LEDAREL, laboratoire d'études et de formation permanente orienté vers les pouvoirs locaux qui forme depuis de nombreuses années des milliers de fonctionnaires locaux.

Mon expérience professionnelle au sein de l'Université et en dehors m'a permis d'enrichir, d'une part mes connaissances juridiques en droit public et administratif indispensables à la compréhension de l'organisation de l'enseignement supérieur, et d'autre part, une connaissance opérationnelle de l'organisation institutionnelle belge et européenne, à tous les niveaux de pouvoirs. J'ai acquis en particulier une compréhension fine des pratiques du pouvoir exécutif (fonctionnement des cabinets ministériels et des gouvernements), du pouvoir législatif (expertise auprès des parlements régionaux, communautaires et fédéral), ainsi qu'une expérience précieuse auprès des acteurs de développement économique local et régional (société publique d'investissement, intercommunales de développement économique).

C'est avec humilité que j'aborde la fonction de Premier Vice-rectrice à l'Enseignement et la Formation. J'en mesure la complexité, j'en connais l'importance.

Les lignes directrices de mon action future sont claires : soutenir sans faillir le Recteur Albert Corhay dans les renégociations de la transformation du paysage de l'enseignement supérieur, mettre en œuvre une politique d'alliance avec d'autres institutions d'enseignement, dynamiser les structures de concertation et de décision en charge de l'enseignement à l'Université de Liège, valoriser l'innovation pédagogique, intégrer la révolution numérique et ses effets dans nos infrastructures et nos pratiques, développer l'offre solide de formation continue, contribuer aux initiatives citoyennes de notre Université.

**J'ai choisi de rejoindre l'équipe d'Albert Corhay, candidat à la fonction de Recteur, en raison du respect que je porte à sa vision et à sa personne.**

Il me semble particulièrement important qu'il puisse accomplir un second mandat à ce moment crucial pour l'institution afin de consolider toutes les actions qu'il a entreprises au cours des dernières années, et il me semble le seul garant de cette constance indispensable. Au cours de ces dernières années, j'ai pu apprécier son investissement sans limites pour l'Université, son aspiration à doter celle-ci d'une vision stratégique et d'outils pour en assurer la modernisation, sans jamais sacrifier le temps nécessaire à une écoute attentive de ses interlocuteurs, montrant très souvent des qualités humaines qui me sont chères. J'ai pu, dans le cadre de mes fonctions, construire un regard critique sur la manière dont l'Université avait évolué et lorsque je lui en ai fait part, il s'est montré ouvert et soucieux de poursuivre et d'introduire des nouveautés. J'ai à cœur de contribuer à l'amélioration de tout ce qui a été mis en place et doit se poursuivre.

## **B. JEAN-OLIVIER DEFRAIGNE,** CANDIDAT À LA FONCTION DE VICE-RECTEUR À LA RECHERCHE

Diplômé Docteur en Médecine de l'Université de Liège, et actuellement Professeur Ordinaire, j'ai dans un premier temps développé, en parallèle de mes activités cliniques au CHU, une recherche dans le domaine des radicaux libres qui s'est concrétisée par une thèse d'agrégation.

Outre la poursuite de mes activités cliniques, et fort cette thèse d'agrégation, j'ai enseigné la biochimie et la physiologie dans les différentes sections de la Faculté de Médecine ainsi qu'en Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Education.

J'ai participé activement à la réforme pédagogique de la Faculté de Médecine, par l'introduction d'un processus d'apprentissage centré sur l'étudiant, dans le but de lui apprendre l'autonomie, la responsabilisation et de le préparer à une vie professionnelle citoyenne assortie d'un goût de la formation continuée. Cela m'a appris à respecter plus encore l'étudiant et à être un enseignant qui descend de son estrade pour assurer un **compagnonnage** qui favorise l'acquisition du savoir. Actuellement, président des jurys de bac et master en médecine et maître de stage en chirurgie, j'essaie de conserver cette empathie et de concilier **rigueur de la formation, humanité** et **équité**.

J'ai assumé la fonction de Directeur du centre de recherche de chirurgie (Credec) depuis lors intégré au sein du GIGA cardiovasculaire, dont je suis membre. J'ai repris la Direction du service de chirurgie cardiovasculaire à la succession du Professeur Limet et ai eu pour souci constant de soutenir la recherche, notamment par l'obtention de multiples crédits (Fond Européen, Région Wallonne et FNRS) et la promotion de plusieurs thèses de doctorat. Je suis actuellement membre de l'Ecole Doctorale du FNRS et du Collège Doctoral de la Faculté de Médecine. Ce parcours m'a permis d'appréhender les différentes facettes de la recherche et leurs spécificités. J'ai également mené plusieurs missions humanitaires de développement de la chirurgie cardiovasculaire au Vietnam et, lors de ces missions, suscité chez les médecins vietnamiens l'envie de mener des thèses de doctorat, que le service soutient scientifiquement et financièrement.

Au cours de ces trente années, j'ai exercé plusieurs mandats institutionnels au sein de l'ULiège et du CHU, comme Conseiller à la santé et aux affaires hospitalières du Recteur Bernard Rentier, et membre de son Collège rectoral, membre des Conseils d'administration de l'ULiège, du CHU, du Fonds Léon Frédéricq et du Centre Anti-Cancéreux.

Ces différents mandats m'ont permis de comprendre le fonctionnement et les rouages de notre Institution. Mais, bien davantage, ils m'ont enseigné des choses plus importantes, notamment que la **diversité** des personnes (de notre Institution) est une richesse qui nous nourrit mutuellement, que chaque catégorie de personnel est respectable dans ses missions et apporte une contribution essentielle à la vie de la Maison, que le respect des idées de l'autre est le garant d'un sain fonctionnement, que les revendications des uns et des autres sont légitimes quand elles visent l'amélioration du fonctionnement de l'Institution et le bien commun. Et surtout qu'un **esprit d'équipe** et une **solidarité sans faille** sont des éléments essentiels pour le fonctionnement d'Institutions aussi complexes que la nôtre. La **bienveillance** doit faire partie de nos valeurs essentielles.

### **Les raisons qui me conduisent à rejoindre l'équipe du Recteur Albert Corhay sont multiples.**

Albert Corhay est un homme honnête et intègre, qui travaille sans relâche dans l'intérêt de notre Université. Il peut faire état d'un bilan et d'actions positives pour le développement de l'ULiège et nombreux sont ceux à souhaiter qu'il poursuive. On ne change en effet pas de capitaine en cours de traversée afin de garantir le respect de ce qui a été tracé et avalisé par le Conseil d'administration.

C'est la première fois en 200 ans d'existence que l'Université dispose d'un plan stratégique ; les impulsions données ne produisent pas leurs effets quand elles sont remises en cause dans un simple souci d'opposition. Albert Corhay est le mieux placé pour atteindre les objectifs d'une Université **moderne** et **pérenne**. Je me réjouis de la constitution d'une équipe enrichie de personnes avec des compétences nouvelles qui soutiennent le Recteur dans la consolidation de ses actions.

Certes des corrections et des aménagements sont nécessaires. Qui peut prétendre n'avoir jamais commis des erreurs d'appréciation lors de la direction d'une Institution comme la nôtre ? Au cours mes discussions avec Albert Corhay, j'ai entendu un homme ouvert, prêt à la remise en question, à l'écoute des avis divergents et qui prend en compte les remarques.

Lors de mes rencontres avec l'équipe qui est proposée, j'ai découvert des personnes à l'**esprit novateur**, enthousiastes, **sans obsession de plan de carrière**, motivées, soucieuses de rendre à l'Université ce qu'elle leur a apporté dans une optique de **modestie**, de **transparence**, de **bonne gouvernance**, et de **souci du bien commun**.

**C. JAN BOGAERT,**  
CANDIDAT À LA FONCTION DE  
VICE-RECTEUR AUX RELATIONS  
INTERNATIONALES, À LA COOPÉRATION,  
AU DÉVELOPPEMENT ET À LA GESTION DES  
SITES GÉOGRAPHIQUEMENT DÉLOCALISÉS  
DE L'UNIVERSITÉ

Diplômé en Biologie et Bio-ingénierie respectivement aux Universités d'Anvers et de Gand, et détenteur d'une thèse de doctorat en Sciences (Biologie, Université d'Anvers), j'avais accepté, après un séjour postdoctoral à Boston University (MA, USA), la chaire d'écologie du paysage ouverte en 2003 à l'ULB. Elle m'a donné l'opportunité d'intégrer le paysage académique francophone et m'a permis de me lancer dans le domaine de la coopération universitaire, principalement par des projets en République Démocratique du Congo, au Burundi, au Bénin et à Madagascar. C'est en 2011 que j'ai rejoint l'ULiège (Gembloux Agro-Bio Tech). Ce transfert m'a permis d'approfondir et d'élargir mes activités de coopération universitaire, étant donné l'expertise de cette faculté dans ce domaine.

Mes enseignements et recherches concernent principalement l'écologie du paysage, l'écologie urbaine et l'analyse quantitative des paysages; l'anthropisation des paysages et la périurbanisation constituent des orientations plus récentes. J'ai (co)encadré une trentaine de thèses de doctorat, dont la majeure partie en Afrique subsaharienne et/ou soutenues par des chercheurs du Sud.

Je suis détenteur d'une Chaire internationale à l'École Régionale postuniversitaire d'Aménagement et de gestion Intégrée des Forêts et des territoires Tropicaux (ERAIFT, UNESCO) à Kinshasa et j'ai été admis à l'Académie Royale des Sciences d'Outre-Mer.

Au sein de l'Institution, j'ai exercé les mandats de président de jury (bachelier architecte paysagiste) et directeur des études (bachelier et master architecte paysagiste), ainsi que de Président du PACODEL. Je préside également l'ASBL Maison Internationale de Gembloux, qui gère la maison d'accueil pour les étudiants étrangers. Je représente l'ULiège au sein de la Commission de la Coopération au Développement de l'ARES, le bailleur de fonds principal des initiatives de coopération universitaire en Belgique francophone. Je coordonne la Plateforme «Afrique Centrale» du PACODEL à Kinshasa et j'accompagne la mise en place de la «Liège Kinshasa Management School», une initiative de notre Recteur. En tant que responsable académique de la coopération au développement, j'ai été associé aux discussions concernant l'élaboration d'une stratégie institutionnelle pour les



relations internationales et les objectifs du développement durable (ODD). Par conséquent, j'ai travaillé étroitement avec les Vice-recteurs P. LEROY et D. VRANCKEN, chargés des relations internationales.

Lors de son premier mandat, j'ai été interpellé par l'engagement d'**Albert Corhay** vis-à-vis des pays en développement et par sa solidarité avec les enseignants, chercheurs et étudiants du Sud. Qu'une Université du Nord établisse des partenariats égaux avec ses homologues au Sud, afin de créer une valeur ajoutée pour chacun, était pour lui une évidence. Cet entrecroisement de visions entre nous a facilité la mise en place d'une vraie stratégie pour notre Université à propos de la coopération et en particulier à Kinshasa, pont focal pour l'ULiège au Sud.

En partageant les mêmes valeurs, **j'ai salué la décision d'Albert Corhay d'assumer le leadership d'une nouvelle équipe ayant comme objectif de mettre en oeuvre le plan stratégique élaboré lors de son premier mandat et d'approfondir l'internationalisation de notre Université**, par la définition d'une stratégie pour les relations internationales qui correspondra aux besoins et attentes des académiques, scientifiques, étudiants et administratifs, sur base de programmes et partenariats durables en évitant la dispersion (non pertinente) des ressources humaines et financières mais sans essouffler les initiatives individuelles ou la créativité de membres de la communauté universitaire. **Participer à un projet universitaire comme celui proposé dans ce programme est très motivant. La figure d'Albert Corhay en représente une pierre angulaire.** Ses facultés authentiques et empathiques sont pour moi une réelle garantie quant à la prévalence d'un mode de conduite de l'Institution basé sur une approche humaine, alliée à la recherche de l'équilibre et du respect des procédures, des règles et des personnes.

## **D. ISABELLE HANSEZ,** CANDIDATE VICE-RECTRICE À LA VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Diplômée de l'Université de Liège en sciences psychologiques, je suis actuellement professeur de psychologie du travail et présidente du département de psychologie à la Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Éducation. Je suis membre de l'unité de recherche ARCH (Adaptation, Résilience, Changement) et je dirige l'unité de Valorisation des Ressources Humaines où j'ai développé avec mon équipe une expertise dans deux domaines spécifiques : la valorisation des ressources humaines d'une part et

la prévention des risques psychosociaux et le bien-être au travail d'autre part.

Concernant la valorisation des ressources humaines, mon expertise se traduit à travers des projets de collaboration avec des administrations publiques, notamment avec le Selor, la Commission des psychologues, le Service Public de Wallonie, La Défense, le SPF Intérieur, le SPF Santé publique, la SPI+ ou l'INAMI. Les thématiques s'articulent autour de la gestion des compétences, plus précisément l'identification et l'évaluation des compétences, l'élaboration d'épreuves de sélection et d'accession aux niveaux supérieurs ; ou encore la gestion des âges dans le cadre de la gestion prévisionnelle du capital humain dans les organisations ou les structures organisationnelles vieillissantes. Je suis aujourd'hui membre du comité scientifique du SELOR et experte dans des commissions de sélection des top managers. Depuis 2012, je suis également experte pour la commission nationale de sélection pour l'emploi de chef de corps de la police locale (SPF Justice).

Concernant le bien-être au travail, j'ai coordonné plus de vingt études pour différents organismes comme BELSPO (Politique Scientifique Fédérale) ou le SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, notamment, sur les risques psychosociaux, le burnout, la conciliation vie privée-vie professionnelle, l'impact des changements et des pratiques de flexibilité sur le bien-être ou encore le lien aspects psychosociaux et accidents de travail. J'ai poursuivi en parallèle de nombreuses missions de conseils dans des entreprises privées et publiques (e.g. Groupe Safran, Electrabel, Thales Alenia Space, Sogesma, Farnell, AGC, Sud Presse, RTBF, Ville de Liège, Caterpillar, SPF Justice, Forem, Carrefour, TNT, Randstad France). Je collabore aussi depuis plusieurs années avec le CITES clinique du stress et du travail depuis plusieurs années sur la thématique du burnout et sur les questions de management de proximité dans la prévention du burnout. Enfin, plus récemment, j'ai été impliquée comme experte scientifique sur le burnout au sein de la commission 'Maladies professionnelles 21ème siècle' (SPF Sécurité Sociale), du Conseil Supérieur de la Santé (SPF Santé Publique) et chez FEDRIS (Agence fédérale pour les risques professionnels) pour un projet pilote de prise en charge des travailleurs en souffrance au travail.

Pour la mise en œuvre de l'axe 'Gouvernance' du plan institutionnel, j'ai été sollicitée en 2017 pour intégrer le groupe de travail 'Ressources Humaines' en tant que spécialiste académique en la matière. J'ai accepté cette mission avec enthousiasme, convaincue, de par mon vécu en faculté et mon expérience sur le terrain tant dans les structures privées que publiques, qu'une amélioration en termes de développement de carrière, de bien-être, de conciliation travail-famille était nécessaire dans notre Institution pour assurer plus de transparence et d'équité dans les décisions concernant le personnel.

**J'ai précisément choisi de rejoindre l'équipe du candidat à la fonction de Recteur Albert Corhay**, dans une perspective de continuité au mouvement

enclenché suite à l'approbation du plan stratégique. Avec mon expertise, je pense pouvoir contribuer à l'opérationnalisation du volet « Ressources Humaines » de ce plan. Définir une vision stratégique RH a été une étape principale du groupe de travail « Ressources Humaines » en 2017-début 2018. Je suis aujourd'hui convaincue que **les balises étant posées, nous pouvons activement œuvrer pour améliorer le développement, la gestion de carrière et le bien-être au travail de tous les membres du personnel de notre Université.**

## **E. DIDIER VRANCKEN**, CANDIDAT, VICE-RECTEUR À LA CITOYENNETÉ, À LA COMMUNICATION ET AU DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL.

Docteur de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris où j'ai au préalable obtenu un Diplôme d'Etudes Supérieures en Gestion de l'Emploi et Développement d'Entreprise, après une licence en sociologie à l'Université de Liège, je me suis spécialisé dans l'étude des organisations, des politiques publiques et des politiques sociales.

C'est en 2005, au moment de la fusion entre HEC et l'Ecole de Gestion de l'Université de Liège que je me vois confier, dans de tristes circonstances, la mission de mettre sur pied et de diriger un Institut des Sciences Humaines et Sociales, aujourd'hui devenu l'actuelle Faculté des Sciences Sociales. Il fallut créer une entité facultaire alors qu'il n'y avait guère d'étudiants, de professeurs, de bureaux, d'assistants, de personnel administratif et que tout était à faire. Et pourtant, le défi a été relevé. Seul, sans m'entourer peu à peu d'une équipe dynamique et volontaire, je n'y serais tout simplement pas parvenu ! C'est dans la foulée de ce mandat que j'ai remarqué assez rapidement l'importance de rendre plus visibles les sciences humaines au sein de notre Université et du monde extérieur. A cette fin, j'ai développé le projet de création d'une Maison des Sciences de l'Homme, la première en Belgique francophone, avec l'appui du Recteur Bernard Rentier et du premier Vice-Recteur Albert Corhay. La MSH vit le jour en 2013. Rapidement, ses activités ont connu un réel succès (plus de 2000 participants par année !) tant les attentes à l'égard de notre Université semblaient énormes, pour diffuser nos connaissances mais également pour rencontrer les citoyens, les associations, les partenaires et experts extérieurs, les écouter et débattre avec eux.

Au même moment, j'ai dirigé une association internationale de sociologie (AISLF) en tant que Vice-président (2008-2012) puis Président (2012-2016) et enfin Président d'honneur, ce qui m'a amené à effectuer de nombreuses

missions scientifiques à l'étranger et à soutenir des collègues et des démocrates parfois menacés.

Devenu Vice-recteur à la Citoyenneté, aux Relations Institutionnelles et Internationales le 1er octobre 2016, sur proposition du Recteur Albert Corhay, après avoir co-rédigé la Charte des Valeurs, j'ai contribué activement à la rédaction du plan stratégique. Celui-ci insiste largement sur le rôle sociétal de notre Université, à l'instar de ce qui se fait dans la plupart des grandes Universités en matière de responsabilité sociale. Il s'agit là d'un tournant important. Les Universités seront à l'avenir de plus en plus amenées à rencontrer les objectifs du développement durable et à jouer un rôle de leader pour les implémenter au sein de la société. Développer durablement, c'est avant tout mobiliser des communautés entières sur base de ce qu'elles font, apportent au quotidien : leurs travaux, leurs recherches, leurs enseignements, leurs connaissances, leurs choix posés en matière de bâtiments et d'infrastructures, de qualité de vie et au-delà, bien évidemment, les choix qui engagent l'avenir même de notre planète.

Pour être menée à bien, une telle tâche nécessite dialogue, participation, communication, identification et mise en évidence des initiatives prises au sein de notre Université.

Afin d'ancrer l'Université de Liège dans sa région, je travaille également à la mise sur pied d'une plateforme citoyenne reliant de nombreux partenaires de l'Université (tels que la MSH, Liège Creative, l'Embarcadère du Savoir, UniversSud, la Plateforme Réfugiés, les Presses de l'Université) et d'un pôle plus vaste, réunissant des acteurs extérieurs avec lesquels nous collaborons de plus en plus (le Théâtre de Liège, Mnema, la Cité miroir, les Grignoux, Liège Together, la fondation Ceci n'est pas une crise, la Ville de Liège, la Province de Liège, le GRE).

**Vice-recteur en fonction, je ne quitte pas une équipe pour d'autres missions. Au contraire, j'entends poursuivre loyalement cette mission, en toute cohérence, avec le Recteur Albert Corhay qui m'a toujours encouragé et accordé sa confiance.** Je me recentrerai sur la citoyenneté, la communication et le développement institutionnel. Par-delà les intérêts, les hommes passent mais les idées demeurent. Il y a encore tant à faire.



**III.**

**DE NOUVEAUX  
HORIZONS**

**ULIÈGE, POUR L'ÉPANOUISSEMENT DE CHACUN**

# A. L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION

Il y a près d'un millénaire, les premières Universités européennes se sont données comme mission fondatrice l'enseignement des connaissances fondées sur le raisonnement et non sur des croyances ésotériques réservées à un petit nombre. Le développement de la pensée scientifique et la démocratisation des études, chacune à leur façon façonneront notre mission d'enseignement au cours des siècles.

La transmission pure et simple de connaissances a connu bien des bouleversements avec une première révolution des technologies de l'information et de la communication, au point que notre rôle ne se limite plus à transmettre doctement des savoirs, il implique également de créer les conditions d'acquisition autonome de ces savoirs par une large gamme de personnes, de l'étudiant, au professionnel, au citoyen. S'il est nécessaire d'affirmer à quel point la recherche nourrit notre enseignement, les attentes de notre environnement nous obligent à intégrer également des **savoirs cliniques**, des **savoirs pratiques**, des **savoirs éthiques**. Là réside aujourd'hui notre **spécificité d'universitaire**, donc notre **identité collective**.

## *1. Alimenter et soutenir nos stratégies de renégociation de notre financement*

Lors du premier « run » de refinancement des établissements d'enseignement supérieur, **un accord avantageux qui nous garantissait la stabilité de notre financement jusqu'en 2021**. Ce fut, on le sait, une négociation âpre et longue, gagnée par une maîtrise sans partage des données et simulations financière et par une connaissance fine des mécanismes institutionnels. Cette victoire n'est que temporaire.

La négociation qui se prépare pour « l'après 2021 » s'annonce sans merci. Croire que le financement au regard de la qualité de la recherche nous sauvera relève de la naïveté ou du wishful thinking. A cet égard le rôle du 1er Vice-recteur est simple : soutenir le Recteur dans sa campagne de négociation en l'accompagnant là où il se doit, en l'assurant d'une présence sans faille, en lui apportant une expertise dans bien des domaines juridiques en matière de négociation politique.

## *2. Mettre en œuvre une politique d'alliances*

En quatre ans, cinq pôles académiques conçus sur une base géographique réunissent désormais les Hautes Écoles, les Écoles Supérieures des Arts et

les Établissements de Promotion sociale autour des Universités (Bruxelles, Hainaut, Liège-Luxembourg, Louvain, Namur).

Chaque Recteur, en plus de diriger son institution, co-préside le Conseil d'administration de son pôle académique. Le Pôle académique Liège-Luxembourg 2030 a élaboré une vision prospective capable de rencontrer le plan stratégique de notre institution et les conclusions remises à l'ARES par des experts désignés pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

L'ARES (Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur) se voit confier de plus en plus de responsabilités : elle réunit l'ensemble des institutions d'enseignement supérieur ; elle veille à la coordination globale des missions d'enseignement, de recherche et de services à la collectivité ; elle tend à susciter des collaborations entre partenaires. Ces partenariats sont envisagés dans l'accord politique sur la formation initiale des enseignants : les Universités et les hautes écoles devront collaborer en matière de programmes.

La fonction du pôle académique est de stimuler la collaboration entre tous ces partenaires en matière d'enseignement, de formation, d'aide à la réussite, d'information sur les études, de partage d'infrastructures et d'équipements.

À politique constante, cette évolution se poursuivra de deux manières : le **renforcement du rôle central de l'Université** et, sans doute, le **renforcement de la logique partenariale avec les Hautes Ecoles**.

Plutôt que de subir l'un et l'autre, il nous faut définir une **stratégie de coopération avec les hautes écoles**, à la fois transversale au niveau de l'ULiège et à la fois spécifique faculté par faculté, tout en préparant notre contribution aux futurs développements. Il s'agit dès lors de récolter suffisamment d'informations objectives pour **contribuer à l'élaboration de propositions constructives** à soumettre aux différents ministres compétents. À cette fin, il importe de rencontrer les différentes facultés pour définir les positions de chacune et d'identifier le périmètre exact des futures collaborations.

Toutes les sensibilités et les opinions sur les évolutions du paysage de l'enseignement supérieur<sup>1</sup> présentes au sein de notre institution doivent être représentées dans le **futur groupe de travail** qui sera mis en place pour établir une synthèse des propositions constructives.

### *3. Dynamiser les structures de concertation et de décision*

La création de structures d'avis et de décision, en matière d'enseignement et de formation, à tous les niveaux de pouvoirs de l'institution, est une

<sup>1</sup> 124 professeurs ont exprimé ressentir un certain malaise (Article de la libre Belgique paru en décembre 2017)

réussite à mettre au crédit du Recteur Corhay. Grâce à elles, une **dynamique d'échanges et de concertation** s'est engagée à un niveau jamais égalé dans l'histoire de notre Institution. Il relève de la fonction de Premier Vice-recteur en charge de l'enseignement et de la formation, d'entretenir et d'amplifier cette dynamique, notamment par **l'évaluation et la simplification des procédures qui engagent ces différentes structures**. La CUEF est un instrument précieux dont le fonctionnement peut être sensiblement amélioré après trois années d'existence, si l'on considère l'enseignement comme notre bien commun.

Deux démarches symboliques me semblent indispensables. La première est **l'organisation annuelle d'un séminaire de travail faculté par faculté, réunissant le Vice-recteur à l'enseignement et le Conseil facultaire à l'Enseignement** afin d'échanger à propos des difficultés rencontrées, préoccupations et projets qui émaillent l'activité pédagogique des départements de chaque Faculté. De ces différentes rencontres doivent naître des propositions concrètes de mise à jour du plan stratégique institutionnel en matière d'enseignement et de formation. La deuxième consiste à proposer au Recteur qui assure également la présidence du Conseil d'Administration qu'une fois par an le **Vice-recteur en charge de l'enseignement et de la formation présente au Conseil d'administration les réalisations majeures et les projets importants de l'institution en matière d'enseignement**.

Cette deuxième proposition pourrait s'inscrire dans un ensemble plus vaste impliquant l'ensemble du Collège rectoral et des directeurs d'administration : une **séance spéciale du Conseil d'administration consacrée à « l'état de la nation »**, en l'occurrence l'institution dans son ensemble et dans toutes ses composantes stratégiques.

#### *4. Valoriser l'innovation pédagogique*

Certes l'innovation devient un vocable lancinant, présent dans tous les discours. L'innovation pédagogique peut devenir un « marqueur » de la stratégie institutionnelle en matière d'enseignement. L'innovation n'est pas une complication inutile imposée par l'esprit du temps. Elle peut se traduire par la **mise en œuvre simple d'objectifs tout aussi simples mais pourtant significatifs d'un changement de logiques pédagogiques, de rupture avec des paradigmes** paralysants. Il peut s'agir de la généralisation de la pratique de stages qui constitue pour nos étudiants une confrontation aux exigences de la réalité, à la multiplication des **séjours à l'étranger** qui contribuent à faire de nos étudiants des citoyens du monde en quelque sorte, à l'extension de la **pédagogie par projet** permettant l'apprentissage de la réflexion et de **l'action collective en situation d'incertitude**, à la **sensibilisation aux « soft skills »** qui ne sont jamais qu'un mot convenu pour désigner nos **compétences relationnelles**, l'expérimentation dans certains cas d'une pratique de valorisation des acquis de l'expérience, l'acquisition de **techniques créatives** ...



Il conviendra donc de procéder annuellement, non pas sous forme de rapport, d'enquête ou d'audit, mais plutôt d'un **séminaire annuel d'échanges entre vice-doyens à l'enseignement, de recenser les pratiques innovantes mises en œuvre et de leur faire publicité à l'extérieur de l'Institution**. Et plus trivialement, il conviendra également de soutenir financièrement les efforts d'innovation pédagogique des départements et facultés.

## *5. Intégrer la révolution numérique*

La mandature qui s'achève a vu l'émergence de suggestions multiples et d'initiatives diverses pour intégrer la révolution numérique à nos pratiques d'enseignement et plus largement au fonctionnement de notre institution.

Il convient de les **poursuivre mais surtout de les concrétiser**. Je songe notamment aux projets suivants : développer un « smart learning center » IDEASTHAIA, un FABLAB, un centre de simulation et de réalité virtuelle au Val-Benoît, un centre de simulation médicale et psychologique, un @ learning center au centre-ville, le développement du mobile learning et plus généralement, l'élaboration d'un plan numérique et Big Data pour l'Université, en ce compris (sur) les volets infrastructures et financement.

A l'échelle d'une faculté ou d'un département, l'effort engagé pour la réalisation et la diffusion de MOOC's et SPOC's sera poursuivi, et devra probablement être complété par des initiations de certains de nos étudiants aux techniques de communication numérique et à l'usage des outils collaboratifs.

La révolution numérique a ses béats, je ne souhaite pas voir notre Université grossir leurs rangs. Je défends donc la création à la mesure de chaque faculté **d'un cours de sensibilisation à la numérisation de la société afin de comprendre, expliciter l'évolution des disciplines et de leurs métiers à l'aune du numérique**, mais plus fondamentalement encore de poser le **débat social et moral** quant aux effets de cette société numérique. C'est là une contribution à la mission citoyenne de notre Université. **Une Université dont les 3 missions sont étroitement et inlassablement liées.**

## *6. Développer une offre solide de formation continue*

Notre contribution à l'apprentissage tout au long de la vie passe principalement par la formation continue. A ce titre nous disposons d'atouts majeurs : des personnes aux compétences de pointe, des équipements, des locaux et la possibilité inestimable de décerner des certificats au nom de l'Université. En outre, fait non négligeable, la formation continue constitue une source alternative de revenus pour notre Université, ses départements, ses entités.

La formation continuée figurait comme dimension essentielle de la réflexion stratégique proposée aux Facultés. Elle est cependant peu présente dans

les plans stratégiques facultaires. En la matière, notre Université n'est pas à la hauteur de ses possibilités.

Il nous appartiendra de prendre la mesure des difficultés et des lenteurs rencontrées avec les principaux acteurs de la formation continuée afin d'accélérer et d'amplifier les initiatives existantes, voire d'en susciter de nouvelles avec réalisme, détermination et pragmatisme.

La formation continuée concerne également le personnel de l'Université de Liège. Les ressources dont nous disposons doivent être également mobilisées à son bénéfice. En collaboration étroite avec la Vice-rectrice aux Ressources Humaines, un enrichissement de l'offre de formation continuée proposée à notre personnel sera conçu et mis en œuvre.

### *7. Contribuer aux initiatives citoyennes de notre Université*

Bien des cours et séminaires contribuent à faire de nos étudiants des « scientific citizens ». L'effort ne doit pas s'arrêter (là) à des initiatives individuelles courageuses.

En collaboration avec l'équipe rectorale, je propose donc de consacrer une journée par an à un « Eveil citoyen », journée de cours, de séminaires, de conférences, de démonstrations, de débats, au cours de laquelle l'ensemble des personnels de notre Université auraient l'opportunité de montrer aux étudiants et au public extérieur les contributions de notre Université à la Citoyenneté et à la Démocratie. L'idée en soi n'est pas neuve, sa généralisation est audacieuse. Elle a été proposée et mise en œuvre par le Recteur Rentier pour manifester la solidarité de l'Université de Liège à l'égard des citoyens affectés par la décision de fermeture de la phase à chaud d'ArcelorMittal. Elle sera amplifiée grâce à la Maison des Sciences de l'Homme et la Plateforme citoyenne.

### *8. La réussite et l'épanouissement des étudiants : une aspiration fondamentale*

Notre Université doit mieux remplir son **devoir envers les étudiants et la Société**. A cette fin, nous voulons transposer les valeurs de notre Charte dans notre politique envers les étudiants et leurs parcours. Il s'agit d'assurer le **rôle d'ascenseur social de la formation universitaire**. Cela demande une réflexion approfondie sur nos pratiques et la volonté de s'inscrire dans une culture de la réussite.

Faire de la réussite une ambition prioritaire n'est nullement en contradiction avec cette autre ambition de former à l'excellence. Mais il nous revient, en tant qu'Université publique, de **tenir compte des inégalités entre étudiants, ou plutôt de leur hétérogénéité, afin d'aspirer, à tout le moins, à une égalité des chances.**

Par ailleurs, les Valeurs que nous souhaitons transposer exigent de nous de faire évoluer notre **conception de la réussite**. Elle doit s'attacher au parcours de vie de l'étudiant. Or, ce parcours peut s'effectuer complètement en nos murs, commencer à l'ULiège pour se terminer ailleurs, ou vice versa. Dès lors, nous souhaitons, un **monitoring des très nombreuses actions d'aide à la réussite** ; des mesures spécifiques supplémentaires pour les étudiants en situation précaire ; la mise en place d'un dispositif permettant aux étudiants qui remettent en cause leur choix d'études d'identifier le problème et de leur apporter une aide précise pour y remédier, voire de les accompagner vers la réussite dans une autre type d'enseignement, en partenariat avec les Hautes Ecoles et les Ecoles Supérieures des Arts, de façon positive.

Voici dès lors quelques mesures qui illustrent notre **volonté de changement**. Leur mise en place requiert une collaboration entre la Vice-rectrice à l'enseignement, la Vice-rectrice à la valorisation des ressources humaines et au bien-être au travail et le Vice-recteur à la citoyenneté.

Les mesures d'aide à la réussite, qu'elles soient proposées par l'administration ou qu'elles soient intrinsèques au décret paysage (réussite 45 crédits), ne reposent pas sur des indicateurs suffisamment sérieux et objectivables.

Il faut s'avancer vers l'élaboration d'un **cadrage scientifique de l'aide à la réussite** qui pourrait être effectué par les scientifiques en sciences de l'éducation, en collaboration avec le service d'aide à la réussite afin d'élaborer des indicateurs fiables permettant de mesurer l'impact des actions menées.

La mise en place d'une base de données à partir de **fiches individuelles** complètes de l'étudiant pourrait s'avérer très utile.

Nous voulons offrir une aide spécifique pour les étudiants souhaitant réévaluer leur choix initial d'études, pour faciliter une réorientation vers l'Université ou vers les Hautes Ecoles en fonction de leur situation. Nous ne pouvons en effet renforcer l'allongement des études en promettant d'hypothétiques réussites sur base d'une ingénierie de reports de crédits. Aidons l'étudiant à établir un diagnostic précis de son échec ou encore de son manque de motivation, que ce soit en Haute École ou à l'Université, afin de l'accompagner vers la réussite. Cela suppose un partenariat entre Institutions du Pôle.

Nous faisons par ailleurs le pari que les étudiants qui nous quittent, s'ils sont accompagnés par l'Université, garderont une image positive de l'Institution. Ils pourraient plus facilement revenir ensuite comme étudiants dit « passerelles », après avoir obtenu un diplôme de Haute École.

De nombreuses activités sont déjà proposées en vue **d'améliorer la transition de l'enseignement du secondaire vers l'Université**. Nous estimons cependant qu'elles doivent être complétées par d'autres mesures.

Il serait indispensable **d'accompagner les étudiants vers les TICS en proposant une offre de formation ciblée par filière**. Si les étudiants sont des digital natives, peu savent réellement se servir d'un traitement de texte et d'un tableur. Il s'agit aussi de les préparer aux nouvelles techniques d'apprentissage. Celles-ci nécessitent notamment une utilisation différente de ce que peuvent proposer certains réseaux sociaux ou d'autres plateformes.

Les écoles et les enseignants du secondaire sollicitent des séances d'information ou d'orientation, des avis experts, des scientifiques, des représentants « métiers ». Elles souhaitent des visites de labo, des activités scientifiques, etc. Or, il existe autant de personnes de contacts que d'activités (Service communication, diffusion des sciences, secrétariats de départements, de facultés, de professeurs...). Il serait **nécessaire de centraliser le tout, d'avoir un seul relais vers le secondaire**, afin notamment de pouvoir gérer et analyser les besoins de l'enseignement secondaire.

L'organisation de **tests compétences et aptitudes** par filière lors de l'été qui précède la première année en coopération avec les écoles du secondaire pourrait utilement aider les étudiants dans leurs choix. L'échec n'est ni une fatalité ni l'effet du hasard. Tentons d'objectiver les compétences et aptitudes en coopération avec les écoles secondaires liégeoises et offrons des activités de remédiation pendant l'été (étudiants moniteurs encadrés par les services pédagogiques de l'ULiège).

Il nous faut également réfléchir à **améliorer la transition de l'Université vers le monde professionnel**.

Certaines formations proposées au personnel seraient bien utiles pour les étudiants comme la construction d'un site web, le mind mapping ou Indesign.

Accompagner les parcours de vie et de formation, développer le sentiment d'appartenance, mais aussi offrir une première chance d'emploi, passent par la **construction d'un réseau solide d'Alumni**. Certaines facultés y parviennent mieux que d'autres. Idéalement, la cellule Alumni d'HEC-Liège devrait devenir celle de l'ULiège, tant les compétences développées en interne et les résultats obtenus sont remarquables.

**Il s'agit encore de renforcer la citoyenneté et la solidarité des étudiants** par des mesures concrètes comme **la création d'un statut d'étudiant « citoyen »**. De nombreux étudiants se consacrent en partie à des activités citoyennes au sein ou en dehors de l'Institution (mandat politique, association sans but lucratif, activité de bénévoles). Créer un statut « d'étudiant-citoyen » au même titre qu'étudiant artiste, sportif ou entrepreneur, serait une innovation en Belgique.

De nombreux étudiants consacrent du temps au fonctionnement de divers organes de gouvernance de l'ULiège (Conseils de faculté, Conseil d'administration,). Il s'agirait pour le Premier Vice-recteur de préparer l'ordre du

jour avec les étudiants siégeant dans ces assemblées et pour les Doyens (ou Vices Doyen) de faire de même. Par ailleurs, de nombreuses Universités européennes proposent des **Service learning** aux étudiants. Ceux-ci visent à valoriser l'engagement citoyen des étudiants au sein des cursus suivis. Ils pourraient être valorisés sous forme de crédits dans le cadre de leurs cursus.

Le « circuit cours » serait le nom donné à un grand potager, un champ mis en place par les étudiants, avec l'aide de nos agronomes, par l'ARI et par les restaurants. Ce « jardin des koteurs » permettrait à ces derniers de pouvoir récolter pendant l'année des légumes de saison. Le **travail coopératif** permettrait de renforcer le sentiment d'appartenance et est très prisé par les jeunes générations très sensibles à la cause du développement durable.

Entre les cours et après ceux-ci, il s'agirait d'offrir la possibilité pour les « koteurs » et pour les étudiants de suivre des cours théoriques et de pratique pour obtenir le permis de conduire sur le campus, à travers un partenariat public/privé. Cette proposition s'inscrirait dans le cadre du **développement des stages à mobilité pour les étudiants précarisés**.

Un partenariat avec les entreprises privées en matière d'accès à la mobilité pourrait être conclu. Les étudiants « koteurs » ne disposent pas forcément d'un véhicule personnel et cela peut occasionner des problèmes pour les déplacements dans le cadre des stages en restreignant les choix de certains. L'Uliège pourrait offrir, au travers d'un partenariat public/privé, la possibilité de louer à tarif « koteurs » ou étudiants des véhicules (type cambio) au départ des campus. Cette possibilité devrait également être offerte avec des vélos électriques.

Au travers d'un autre partenariat publicitaire, il s'agirait d'installer sur les campus des **grandes bornes de rechargement pour smartphones, tablettes ou ordinateurs**. Il ne s'agirait pas seulement d'un confort supplémentaire offert aux étudiants. L'obsolescence programmée des batteries pousse à l'achat d'un matériel coûteux mais devenu nécessaire. Pouvoir recharger fréquemment permet d'espacer les achats.

## B. LA RECHERCHE

La recherche contribue à la formation de diplômés dont l'esprit critique et ouvert sur un monde de la connaissance leur permet de s'adapter à une société en constante mutation.

Le terme « recherche » englobe toute une diversité de significations dans notre institution : recherche fondamentale, appliquée et clinique, à la fois en

Sciences de la Santé, en Sciences et Techniques et en Sciences humaines. Autant d'acceptions que l'on retrouve sous des modalités propres au sein des facultés où se déclinent très différemment les buts poursuivis et les méthodes appliquées. Il n'y a là aucun jugement de valeur à porter. Il s'agit juste de reconnaître le travail fourni et de le valoriser, pour autant qu'il réponde à des objectifs préalables clairement définis au sein des Facultés et des unités de recherche (URs).

A ce titre, aux côtés du Recteur et des autres Vice-recteurs, le Vice-recteur à la Recherche a un rôle de soutien et d'aide aux porteurs de dossiers, de facilitateur, de communicateur, d'arbitre objectif dans la transparence des décisions. Il doit se rendre disponible pour être présent aux réunions des Vice-recteurs à la Recherche des différentes Universités, au Comité d'accompagnement du FNRS, aux réunions des Vice-recteurs avec la Région Wallonne, et accompagner le Recteur aux réunions du CREF si nécessaire.

Il doit veiller à la prise en considération des différents acteurs de cette recherche tant sur le plan des financements que des carrières et des conditions de travail. Il doit lancer, développer et encourager les initiatives susceptibles de conduire à une **recherche de qualité** et **viser l'excellence**. Cela suppose également de rendre plus efficaces et plus fluides les appariements entre l'ARD (Administration Recherche et Développement) et l'Interface, car il convient d'adapter l'administration aux réalités et aux difficultés de terrain des chercheurs.

Les structures de gouvernance en enseignement et en recherche, les conseils sectoriels et les conseils universitaires favorisent une transversalité nécessaire à la structuration d'équipes de recherche plus larges, plus décloisonnées et transdisciplinaires, capables d'élaborer des **projets de recherche ambitieux et innovants**, plus aptes à intégrer des **réseaux de recherche européens et internationaux**. Il s'agit bel et bien là d'un enjeu présent et futur pour le développement d'une institution en quête d'excellence ; une excellence qui ne se contente pas d'auto-proclamation mais accepte de se confronter à l'épreuve de l'évaluation.

Tout cela n'est possible que si l'information circule en amont et en aval des décisions et que les besoins des acteurs de la recherche sont rencontrés. Tout comme le propose la Vice-rectrice à l'Enseignement, l'organisation annuelle d'un séminaire de travail faculté par faculté, réunissant le Vice-recteur à la Recherche, le Doyen, le Vice-Doyen à la Recherche, le Conseil facultaire à la Recherche, les entités de recherche, les membres académiques et le personnel scientifique sera organisé. Ces « Etats Généraux » de la recherche permettront d'appréhender les préoccupations et projets qui émaillent l'activité de recherche des Facultés et des URs. De ces différentes rencontres doivent naître des propositions concrètes de mise à jour du plan stratégique institutionnel en matière de recherche. Elles seront relayées au Conseil d'administration.

Une recherche de qualité repose sur la rencontre de plusieurs éléments qui sont énoncés ci-dessous.

## 1. Le financement de la recherche

Actuellement, l'ULiège gère un budget global de près de 420 millions d'euros, dont plus de 50% sont investis dans la recherche. Ces montants proviennent de sources très diverses : sources publiques, conventions de recherche, programmes-cadres européens, dons, etc. A titre indicatif, l'ULiège est engagée dans près de 1800 conventions de recherche et dans plus de 60 programmes-cadres financés par l'UE. Outre plus de 300 transferts de technologies signés et plus de 800 brevets délivrés, 134 sociétés spin-off ont, au total été créées, dont 92 toujours en activité pour un chiffre d'affaires global supérieur à 120 millions d'euros. L'ULiège est ainsi l'Université de la Communauté Française **la plus active en termes de valorisation de la recherche** et de création de spin-offs.

Grâce aux négociations déterminées et déterminantes du Recteur Albert Corhay avec les autres Recteurs et le Ministre de l'Enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), l'équilibre budgétaire de l'Institution est garanti jusqu'en 2021. Au-delà, cependant, des modifications des règles de financement se profilent, avec comme tendance l'attribution de deux enveloppes budgétaires : l'une pour l'enseignement et l'autre pour la recherche. C'est déjà le cas en Communauté Flamande où 45% de l'enveloppe globale sont dévolus à la recherche. Les critères à prendre en compte pour déterminer le volume des enveloppes budgétaires sont encore flous mais il est clair qu'une **évaluation de l'activité et de la valeur de la recherche sera un des prérequis à l'obtention de l'enveloppe « recherche »** (cf *infra*).

En raison de la faiblesse et de l'insuffisance des financements publics, l'enveloppe sera toujours trop maigre ; rien ne nous dispensera ainsi d'une chasse aux crédits de recherche et d'une **diversification des sources de financement**. Au niveau des équipes de recherche, ces sources sont très diverses, avec des modalités d'éligibilité et d'obtention très différentes.<sup>2</sup> Pour les chercheurs une panoplie de financements possibles existe, à durée déterminée<sup>3</sup> ou, plus rarement, indéterminée.

2 *ERC Grants (Starting Grant, Consolidator Grant, Advanced Grant) Crédit de recherche - FNRS, Projet de recherche - FNRS, Mandat d'impulsion scientifique - FNRS, Mandat d'impulsion scientifique - Mobilité Ulysse - FNRS, Télévie - FNRS, Walloon Institute for Sustainable Development - FNRS, Welbio - FNRS, Actions de Recherche Concertées (ARC) - ULg, Fonds Spéciaux pour la Recherche (crédits sectoriels de recherche et crédits facultaires de recherche).*

3 *FIRST SPIN-OFF, bourses FRESH, FRIA et non-FRIA, mandats de finalisation non-FRIA, mandats d'aspirants et de chargé de recherches FNRS, postes de cliniciens chercheurs doctorants, spécialiste postdoctorant, logisticien de recherche.*

Il faut encourager nos chercheurs à **solliciter les crédits**. A titre indicatif, si en Communauté Française le taux de succès pour l'obtention de crédits européens est similaire à celui de la Communauté Flamande, le nombre de crédits sollicités est largement inférieur. Mais la soumission de demande de crédits et la rédaction des projets sont souvent des procédures très et trop complexes et le ciblage reste difficile pour les chercheurs ou leurs équipes.

L'information est souvent factuelle et non prospective ; il est manifeste qu'il faut **faciliter le travail des équipes de recherche** par :

1. L'optimisation de l'activité de l'ARD pour améliorer la communication en identifiant clairement les personnes de référence chargées d'aider par thématique les chercheurs et leurs équipes dans leurs quêtes de crédits ainsi que pour les marchés publics éventuels qui y sont associés ;
2. l'identification claire de personnes ressources au sein des Facultés et des URs ;
3. Une interaction et une concertation accrues et étroites avec les Vice-doyens à la Recherche, les Conseils sectoriels de la Recherche et les Conseils de gestion des URs.

L'attribution de certains crédits dépend strictement de notre Université (ex Fonds Spéciaux et Action de Recherche Concertée (ARC)) ; ils sont sous la responsabilité des Conseils Sectoriels et du Conseil Universitaire de la Recherche. Les règlements d'ordre intérieur de ces conseils doivent être précisés et harmonisés dans l'institution pour **éviter les conflits d'intérêt**, dans le but d'une répartition équitable des crédits entre les différentes composantes de l'Université, sans transiger sur l'excellence et sans tomber dans le saupoudrage.

Dans ce contexte, les chercheurs doivent recevoir un retour circonstancié sur l'évaluation de leurs projets par les Conseils sectoriels afin d'être dans la **transparence**, d'éviter toute frustration et surtout, de permettre une amélioration ultérieure des projets.

La communication et la circulation adéquate des informations qui sous-tendent ce processus sont essentielles pour renforcer le **sentiment d'appartenance** à l'Institution et diminuer l'impression d'opacité qui prévaut parfois.

## *2. Les chercheurs et leur carrière*

Outre les académiques, le personnel scientifique constitue une part importante du personnel de l'Université. Le personnel scientifique est souvent en première ligne dans la conduite des recherches. Or, son statut demeure précaire.

Certaines modalités d'engagements (engagements hors budget ordinaire, CDD), la diversité des statuts (doctorant, statutaire, « article 63 », bourses...) complique une gestion uniforme des carrières. Et pourtant, **une**



**vision prospective des possibilités de carrière** s'impose. Elle doit mettre l'accent sur le maintien des postes, la stabilisation du personnel et les possibilités d'avancement pour le personnel permanent. Ne pas rencontrer cela met en danger non seulement la pérennité de la recherche mais aussi sa qualité, notamment en raison des pertes d'expérience qui peuvent en résulter, lorsque des personnes compétentes quittent l'institution.

Avec le soutien du Recteur et de la Vice-rectrice aux Ressources Humaines, plusieurs actions doivent être envisagées :

1. les **caractéristiques et missions** de l'ensemble du personnel scientifique doivent véritablement être cadrées et précisées; cela doit également concerner le statut des doctorants de l'ULiège ;
2. la réflexion institutionnelle entamée sur les carrières du personnel hors budget ordinaire (article 63) doit être intensifiée, tant sur le plan de l'évolution dans ces carrières que sur les financements des salaires. A ce titre, le subside fédéral à la recherche (SFR) devrait être mieux utilisé et en tout cas avec prudence ;
3. Les **postes à pourvoir** doivent faire l'objet d'un **cadastre prospectif précis**. L'ARH doit être impliquée dans une diffusion large de ce cadastre, afin que celui-ci soit disponible notamment lors de l'élaboration des plans stratégiques institutionnel et facultaires, auxquels le personnel scientifique doit être associé. En outre, les perspectives de carrière au sein de l'ULiège doivent être clarifiées et diffusées.
4. **La situation du personnel à charge de l'article 63** doit être améliorée. Cela relève notamment du financement des salaires et du problème soulevé par la pratique des préavis permanents. Une gestion institutionnelle des provisions pour passif social (PPS) et des provisions immobilisées s'impose. Les situations et les PPS parfois à l'origine de problèmes lors d'un changement d'affectation doivent être anticipées. Les règles en vigueur doivent être diffusées plus largement, notamment au sein du personnel académique.

### *3. Soutenir la réalisation du doctorat*

Très souvent l'engagement du personnel scientifique est fait dans la perspective de **l'achèvement d'un doctorat**. Plusieurs problèmes se posent. En effet, d'autres tâches sont fréquemment demandées au doctorant, qu'il s'agisse d'enseignement ou de contribution au service à la communauté (encadrement, représentation à des salons étudiants, implication dans la gestion quotidienne d'un service, etc.) et ce, sans que la ventilation de son emploi du temps ne soit clairement définie.

En outre, dans le cadre d'un CDD, les nécessaires prolongations éventuelles et essentielles à la finalisation du doctorat ne sont pas toujours anticipées. Il convient donc :

1. Que les missions du personnel de recherche soient précisément établies lors de l'engagement. La rédaction d'un **cahier des charges** du chercheur avec un temps dévolu suffisant pour l'accomplissement

de la thèse est une nécessité. Une information claire doit être fournie au doctorant ou au chercheur dès son engagement. Ce cahier doit définir les **missions** à accomplir. Ce cahier peut évoluer et être adapté selon les cas et les circonstances ;

2. Que les départements et les URs (ainsi que les facultés et l'institution) soient sensibilisés à une **répartition équitable des moyens humains** dédiés aux tâches d'enseignement et de recherche ; le but est de permettre à tout doctorant de consacrer le temps nécessaire à la réalisation de sa thèse dans un délai raisonnable.

#### *4. Promouvoir et mettre en lumière le doctorat, susciter des vocations*

L'obtention d'un diplôme de doctorat doit représenter une plus-value professionnelle. Souligner cette plus-value est indispensable pour susciter des vocations, en particulier pour celles et ceux qui entreprennent par la suite une carrière dans le privé - vu notamment les possibilités limitées de stabilisation au sein de l'Institution -. Nous devons aussi veiller à éviter l'abandon du doctorat lorsqu'une opportunité de poste s'offre dans le privé.

La concrétisation de **partenariats** avec des centres de recherche, des entreprises publiques et privées, et des fonds d'investissement s'inscrit dans cette perspective, sans évidemment que ce ne soit le partenaire privé qui décide seul du contenu des thèses. Le but est, entre autres, de montrer que l'acquisition d'un processus de réflexion et le déroulement d'une démarche rigoureuse et scientifique sont des éléments positifs pour une entreprise et plus largement pour le monde extérieur.

Notamment en concertation avec le Vice-recteur à la citoyenneté, d'autres pistes existent pour promouvoir le doctorat et accroître la reconnaissance de sa valeur et, dès lors susciter des vocations. On peut citer:

1. le développement de la communauté des docteurs alumni et la publication régulière de leur devenir, afin de clarifier les possibilités de débouchés professionnels et de faciliter l'insertion professionnelle des docteurs formés à l'Université (dans les spin-offs, ou dans l'industrie) ;
2. l'encouragement de l'implication des chercheurs dans l'organisation de salons professionnels et dans les formations, afin d'amplifier les interactions entre enseignement et recherche ; les promoteurs de thèse doivent y être sensibilisés ;
3. le renforcement du Réseau des Doctorants pour promouvoir les échanges ;
4. la réactivation de la page web de vulgarisation « Recherche » ou les chercheurs peuvent diffuser librement et largement les résultats de leurs travaux ;
5. l'Embarcadère du Savoir doit être soutenu en collaboration avec le Vice-Recteur à la citoyenneté
6. l'attribution de titres honorifiques qui ont une importance dans la reconnaissance lors des contacts internationaux.

En outre, un lien étroit doit relier, d'une part, l'acquisition, la construction des connaissances et les données de la recherche et, d'autre part, leur diffusion. Diffuser la recherche est fondamental, même si la compétition et la quête de performance freinent parfois les approches collaboratives. Dans ce contexte, les opportunités du numérique doivent être appréhendées. Il faut participer à la « science ouverte » sous ses différents aspects<sup>4</sup> (l'ULiège a été pionnière avec ORBi). Par ailleurs, un décret de la FWB rend obligatoire le dépôt institutionnel des publications scientifiques réalisées à l'aide de moyens publics, avec un accès libre dans le respect des dispositions légales et contractuelles.

Enfin, le goût de la recherche doit être suscité chez nos **étudiants**. De la même façon qu'existent les mandats d'élève-moniteur pour l'enseignement, le concept d'étudiants-chercheurs a été créé en Faculté de Médecine. Ce concept devrait être étendu à d'autres facultés. Il faut donc augmenter le nombre de ces mandats et faire en sorte que cela ne pénalise pas l'étudiant dans la charge de travail du cursus d'études.

Outre la qualité de l'enseignement, les étudiants étrangers sont attirés dans nos institutions sur base de leur réputation en recherche attestée par les classements internationaux<sup>5</sup>. Ces étudiants doivent aussi être ciblés en matière de recherche et informés des possibilités de celle-ci au travers des structures d'accueil mises en place dans l'institution, en collaboration avec le Vice-recteur aux relations internationales.

## 5. La recherche : une collaboration

Au lieu d'une compétition exacerbée, nous sommes à une époque où l'on tend à **favoriser la coopération** en matière de recherche.

Les collaborations intra et inter pôles favorisent le rayonnement de notre recherche et encouragent les synergies au niveau des compétences scientifiques, des moyens et des structures. A cela s'ajoutent la **diversification des formations doctorales** et le co-financement de doctorat avec des centres de recherche et d'autres Universités belges et étrangères.

En matière de collaborations, le **CHU est un partenaire privilégié**. L'ULiège est la seule Université en Région Wallonne à être adossée à un Hôpital Académique. Un nombre important du personnel CHU non à charge de l'Université participe aux tâches d'enseignement (encadrements des étudiants-stagiaires, formation dans les Masters complémentaires, apprentissage en petits groupes) et aux activités de recherche, que ce soit sur le plan d'études cliniques ou fondamentales, et notamment au sein du GIGA (Neurosciences et Coma Sciences - Cardiovascular Sciences, - Inflammation

4 *Open data, open source, open methodology, open peer review, open access et open educational resources.*

5 *Ainsi que dans « U-Multirank ».*

tion, Infection & Immunity, -Medical Genetics, -Molecular Biology and Diseases). Ce lien privilégié doit être pérennisé.

Par ailleurs, des « instituts d'excellence thématiques » sans murs s'annoncent. Ils devraient associer plusieurs Universités et certaines futures « Hautes Ecoles avancées ». Au côté de l'enseignement, la recherche y apparaît comme un enjeu important. Le but est de s'appuyer sur les forces existantes, sur des partenariats industriels et scientifiques étrangers, dans le but de pratiquer une recherche de haut niveau et de développer les innovations technologiques.

Dans ce contexte, les **relations avec les Hautes Ecoles** doivent être clarifiées et finalisées. La FWB a accordé une enveloppe de recherche aux Hautes Ecoles (« hautes écoles avancées »), qui assureront la formation professionnelle aux niveaux bachelier et master et développeront la formation continue associée. La recherche de type appliqué y est et sera développée - cela est inéluctable- et des contacts seront noués avec l'industrie et les entreprises notamment par le biais de crédits First- entreprise <sup>6</sup>. En outre, nombre de doctorants qui n'ont pas été stabilisés à l'ULiège décrochent des postes d'enseignants au sein des Hautes Ecoles. Nous devons en être conscients. Il s'agit pour nous de former de futurs collaborateurs avec qui nous envisagerons des coopérations larges et sans doute complexes mais nécessaires.

Nous devons donc dégager des partenariats de recherche avec les Hautes Ecoles. Il ne s'agit pas d'y financer les infrastructures de recherche ni du matériel mais d'accueillir leurs membres dans nos murs pour y réaliser des projets en commun, dans un esprit d'ouverture.

Au lieu de demeurer en gare, prenons le train et influençons sa conduite, sous peine de voir les autres Universités nous distancer. Assurons et renforçons le **rôle central de l'ULiège**. Plutôt que de subir passivement, ce partenariat nous permettra de conserver un leadership en matière de recherche fondamentale et d'améliorer ou d'étoffer notre portefeuille en matière de recherche appliquée. De telles collaborations ont déjà débouché sur d'indéniables succès (cf l'achèvement du satellite *Oufti...*)

Dans ce cadre, outre **l'aspect transversal** de ces collaborations, il est **essentiel de rencontrer et d'écouter les facultés et les URs**, pour définir leurs positions spécifiques et préciser le contour exact de ces collaborations actuellement ébauchées et en développement futur.

## 6. les infrastructures de recherches

Le Plan National d'Investissement du Fédéral, dont la région Wallonne est partie prenante, prévoit un axe « Université » de 500 millions d'euros dé-

<sup>6</sup> *Il est clair que dans le plan d'investissement pour la Wallonie, des crédits seront dégagés pour les Hautes Ecoles matière de recherche appliquée.*

gagés entre 2019 et 2024. Les infrastructures et les plateformes technologiques y sont prioritaires. Un montant de 125 millions d'euros sera disponible pour l'ULiège mais la méthodologie d'attribution des crédits doit encore être précisée. Il faudra définir et concrétiser dans la transparence, dans la concertation, dans l'équilibre et dans l'**intérêt de tous**, ce qui sera retenu et attribué au sein de notre institution et ce, sur base du plan stratégique immobilier, des plans facultaires, des plans stratégiques des URs, tout en soumettant des projets d'envergure. Ce plan nous permettra de renforcer les infrastructures de recherche innovantes et de qualité, d'améliorer la mutualisation des ressources (cadastre des URs existantes et des expertises en matière de recherche), de favoriser les rapprochements et les interactions entre les UR, de développer les CARE et d'en créer davantage, de promouvoir l'acquisition et l'utilisation partagée d'équipements. Le développement de partenariats sur des thématiques communes permettra sans aucun doute d'atteindre une masse critique plus importante en termes d'infrastructure notamment. Sur base du plan d'investissement préalablement voté par le CA, le Recteur pourra dégager une marge d'un montant aujourd'hui estimé à 15 millions d'euros. Ce montant nous permettra de refinancer l'ensemble des secteurs de notre recherche sur une base équitable. Il s'agira là d'un chantier important pour la future équipe en matière de recherche

## *7. La valorisation de la recherche*

Le rôle de Gesval et de l'Interface dans le monde économique doit être renforcé ; il devra davantage être prospectif. Les interactions avec Liège Creative doivent être soutenues. Il faut poursuivre la dynamique de création de spin-offs, faciliter les dépôts de brevets. Les relations avec le monde de l'entreprise mentionnées plus haut doivent être développées, en démontrant l'intérêt de **notre recherche fondamentale et appliquée**. Les contacts avec les acteurs économiques régionaux (Meusinvest, SRIW) doivent être réguliers.

Dans le cadre des relations avec le CHU, il faut faire vivre le Pôle Santé où plusieurs facultés sont représentées. L'intérêt de ce pôle est indéniable pour la Région. Il assure un lien non seulement entre recherche fondamentale et appliquée mais aussi avec les acteurs économiques et les entreprises de la Région, qu'il s'agisse de spin-offs ou de start-ups. Les projets initiés avec Gesval, avec Bridge 2 Health, le Cide et la SPRIW-Techno dans le cadre de BioWin doivent être soutenus.

## *8. L'évaluation de la recherche*

Ce processus d'évaluation doit être absolument finalisé dans notre institution afin d'anticiper et d'être prêt pour la future modification du mode d'attribution de l'allocation de fonctionnement par la Communauté Française, avec une reconnaissance spécifique de la recherche à l'horizon 2021.

Ce travail sera important dans les années qui viennent. Il faudra identifier et définir, en **concertation** avec les conseils sectoriels et les Vice-doyens à la Recherche et le CSS, les bases et les critères de cette évaluation. Celle-ci concernera les facultés, les entités de recherche et les personnes individuelles. Ces critères devront être ajustés en fonction de l'évolution du paysage de la recherche. Indépendamment de considérations budgétaires, cette évaluation favorisera aussi la **prise de conscience de nos forces et de nos faiblesses** et nous aidera dans l'adaptation de nos objectifs.

Pour le personnel, de nombreuses procédures d'évaluations directes ou indirectes sont actuellement prévues par la législation ou par la réglementation. Elles varient en fonction de nombreux critères et des calendriers d'application<sup>7</sup>. Les permanents FNRS sont par ailleurs soumis à des évaluations quinquennales par un comité d'évaluation. **L'ensemble des missions** d'un agent doivent être prises en compte par rapport aux nécessités et besoins des facultés, des départements, et des URs en termes de recherche, enseignement et services à la communauté. Ceux qui encadrent réellement la recherche et l'enseignement seront partie prenante à cette évaluation.

D'une façon générale, l'évaluation de la recherche ne doit pas être réduite aux seuls nombres de publications et h-index. Ce dernier critère est d'ailleurs mal adapté à la recherche en Sciences Humaines. Les publications à caractère de vulgarisation doivent aussi être prises en compte. A titre indicatif, aux niveaux des facultés et des conseils sectoriels, plusieurs **critères à affiner et à discuter** sont envisageables (montant des financements européens et régionaux, en tenant compte d'un facteur correctif, taux de succès dans l'obtention de bourses FRIA et de mandats FNRS, nombre d'OTP R avec leur chiffre d'affaires et les résultats, nombre d'ETP post-docs par faculté, nombre de doctorats défendus en facultés, situation des OTP-P, etc). Dans *le décret de la FWB* relatif au financement de la recherche dans les Universités, certains de ces critères sont déjà pris en compte pour la détermination des montants attribués aux Fonds Spéciaux de Recherche et aux Actions de Recherche Concertée.

Enfin, il faut accompagner les URs dans une démarche de *benchmarking* international et de labellisation et soutenir les processus d'accréditation.

---

<sup>7</sup> Réunion du comité de thèse, défense publique de thèse qui donne lieu à un diplôme, candidature à une bourse, renouvellement de mandat, confirmation à un rang, promotion dans une carrière, financement de projets de recherche, évaluation Evalens, publications.

## **C. LES RELATIONS INTERNATIONALES, LA COOPÉRATION, LE DÉVELOPPEMENT ET LA GESTION DES SITES GÉOGRAPHIQUEMENT DÉLOCALISÉS DE L'UNIVERSITÉ DE LIÈGE**

Les collaborations entre l'ULiège et ses partenaires internationaux sont essentielles pour la poursuite de ses missions et pour faire face aux défis actuels et futurs. Les activités internationales contribueront ainsi aux ambitions d'excellence académique, scientifique et sociétale. Renforcer l'ouverture et l'engagement international de notre institution demeure un enjeu central. Il convient de noter que la demande d'internationalisation n'est pas seulement une réponse à la mondialisation des échanges, elle trouve également ses racines dans le caractère de plus en plus international des activités professionnelles de nos diplômés. A côté de ces aspects professionnels et de leur importance pour les classements internationaux, l'internationalisation offrira également aux membres de notre communauté universitaire les chances de découvrir des réalités différentes, d'autres cultures, d'autres écosystèmes ou d'autres problématiques sociétales. Il est essentiel que notre institution puisse également se positionner et déployer son expertise dans des zones géographiques extérieures à sa propre région.

Dans cette optique, notre Université devra se doter d'une stratégie internationale forte et ciblée. Il s'agira de renforcer la mobilité internationale pour tout étudiant, chercheur, académique ou pour tout membre du personnel dans le cadre de sa mission. Par ailleurs, le numérique, outil qui permettra de remplacer les distances physiques par un contact virtuel direct, devra être intégré progressivement comme un outil de cette politique.

Les actions d'internationalisation sont censées être des interventions transversales et cohérentes, venant en appui aux initiatives pédagogiques, à la recherche, à la citoyenneté et au bien-être. Une concertation permanente sera organisée entre les administrations concernées, en veillant toutefois à ne pas alourdir les procédures actuelles, en évitant, par exemple, le double financement de certaines actions.

La politique internationale sera au cœur des préoccupations de l'équipe rectorale et se déploiera dans 7 Directions.

## *1. L'enseignement et la formation*

L'internationalisation de l'enseignement sera poursuivie à travers la politique de la mobilité des enseignants et des étudiants. Une réflexion sera menée sur le renforcement de l'offre de cours en anglais. Une discussion sereine, sans tabou, sera entamée afin d'identifier les cours et les formations les plus susceptibles de s'inscrire dans ce mouvement. L'enjeu étant de permettre à notre Université d'augmenter son attractivité internationale et de jouer un rôle de leader au niveau international afin de recruter des étudiants, des chercheurs, des enseignants étrangers. Il nous faut dès lors augmenter les programmes de bac en anglais, les cours en langue et les programmes de co-diplomation avec des Universités étrangères.

## *2. L'international commence à nos portes*

Une politique internationale se mène à différents niveaux, à différentes échelles, géographiques et institutionnelles. Il nous apparaît qu'une réflexion doit être menée en profondeur sur notre positionnement dans les pays et régions limitrophes. Une initiative, comme celle de l'Université de la Grande Région (UGR) qui regroupe l'Université de Kaiserslautern, l'Université de Liège, l'Université de Lorraine, l'Université du Luxembourg, l'Université de la Sarre et l'Université de Trèves est une opportunité à saisir pour se positionner au niveau de cet espace international proche. Par contre, un rapprochement avec les Universités de la communauté flamande de Belgique devrait être envisagé. De nombreux membres de la communauté universitaire liégeoise vivent en Flandre ou ont bénéficié d'une formation là-bas ou encore, maîtrisent très bien le néerlandais. Il est temps de valoriser cette expertise actuellement sous-utilisée à travers une association, au sein de l'ULiège, regroupant, sur une base volontaire, ces membres de notre institution qui pourraient être des relais efficaces, des « porteurs de réseaux » et de dynamiques collaboratives avec nos voisins du nord du pays.

## *3. Le positionnement international*

Les premiers jalons d'une stratégie de positionnement international ont été posés dès 2017 par l'équipe rectorale actuelle, avec la mise sur pied d'un CPRI (Comité de Pilotage des Relations Internationales) composé du Collège rectoral, de deux experts académiques, de deux directrices (RI et ARD). Le CPRI a adopté l'identification de 7 Zones d'intérêt stratégique (Espace transfrontalier, Espace européen, Espace péri-européen, Espace francophone, Espace pays émergents, Espace pays industrialisés hors UE et Espace pays en développement). Des experts seront identifiés pour chaque zone. Ensemble, ils formeront un organe consultatif chargé d'implémenter la politique institutionnelle. Pour chaque zone, la possibilité sera offerte d'implanter des plateformes structurantes. Celles-ci permettront une intervention en appui et un positionnement institutionnels à plus long terme. Ceci n'exclura en rien les initiatives spécifiques prises par les collègues. Au contraire, elles seront encouragées et les collègues se verront invités à les faire connaître.



#### *4. Les ambassadeurs de l'ULiège*

Il apparaît important de valoriser les atouts internationaux déjà présents au sein de nos murs. Notre institution regorge d'académiques et de scientifiques de renommée internationale et ce, dans tous les secteurs de recherche. Il convient de souligner leur appartenance à notre Université (trop souvent on connaît les noms de nos chercheurs et académiques réputés sans savoir qu'ils sont de l'ULiège), de les accompagner et d'en faire de véritables ambassadeurs internationaux afin qu'ils contribuent au rayonnement de notre Université. Une même approche devrait être suivie pour ces chercheurs et académiques de renommée internationale qui visitent l'ULiège pour des séjours de longue durée. Les experts qui conseilleront les autorités à propos de la politique internationale pourront identifier ces académiques et scientifiques par domaine et par zone d'intérêt stratégique.

#### *5. La coopération au développement*

L'ONG de l'Université jouera un rôle clef dans les activités de coopération, à côté du PACODEL, structure érigée au sein des Relations Internationales. Celle-ci a permis de renforcer le positionnement de l'Université de Liège en matière de coopération. En 2018, la fusion entre les deux ONG, annoncée dans le plan stratégique, devrait être finalisée. Nous disposerons ainsi d'un instrument approprié pour implémenter des stratégies articulant activités académiques classiques et mise en oeuvre sur le terrain. Cette vision s'inscrit pleinement dans la nouvelle politique de la coopération belge, ciblant les synergies entre les différents acteurs non-gouvernementaux de coopération sur le terrain.

C'est à partir du PACODEL que la stratégie future des activités de coopération sera déterminée. Il s'agira de veiller à une meilleure intégration de celui-ci aux autres structures administratives institutionnelles afin de mieux répondre aux demandes de l'Université en termes d'appui à l'enseignement, à la recherche et à la citoyenneté dans les pays du Sud. Le PACODEL est un outil stratégique important pour nous positionner de manière pertinente dans l'arène très concurrentielle des projets académiques de coopération. Nous devons également être prêts à mobiliser davantage nos partenariats privilégiés avec les Hautes Ecoles car celles-ci peuvent offrir des compétences complémentaires et ont l'avantage de la proximité géographique. Par ailleurs, elles nous permettront de mieux nous positionner en regard de collaborations et expériences similaires dans d'autres pôles francophones.

En raison de l'incertitude planant sur l'avenir de l'ARES-CCD, une diversification des sources de financement des activités de coopération sera encouragée, en ce compris les collaborations avec le secteur privé dans les domaines qui permettront une valorisation des activités scientifiques. Une collaboration plus intensive avec les organisations non-gouvernementales pourra compléter cette diversification. Toutefois, il importe de rappeler combien le succès de l'ULiège dans l'obtention de projets, bourses et postes à responsabilités dans les programmes d'appui institutionnel avec

le Sud est indéniable. L'accompagnement des demandes par le PACODEL (aide au montage, relectures, vérification des budgets, coaching avant les défenses), la motivation, l'expertise de nos académiques et le travail de nos représentants au sein de la commission contribuent activement à cette réussite. Il importe de poursuivre le mouvement et de confirmer cette tendance. Dans un avenir proche (2019-2020), une discussion approfondie sera organisée quant au futur plan quinquennal, aux budgets et aux instruments (programmes) à envisager.

## *6. La coopération et la citoyenneté*

La coopération au développement ne pourra être dissociée de la citoyenneté. Elle nous permettra d'exprimer et de mettre en oeuvre notre solidarité avec les sociétés du Sud. La coopération devra venir en appui à notre politique de développement durable car les 17 objectifs avancés par les Nations Unies ont une relation directe avec les activités au Sud. Il importe d'assumer nos responsabilités en cette matière et d'accepter de jouer un rôle clé en termes de développement et de coopération durables.

## *7. Liège, Gembloux, Arlon : une politique de sites géographiquement délocalisés*

Enfin, si la politique internationale mérite de figurer en bonne place parmi les priorités d'une institution, il ne faut pas perdre de vue qu'une internationalisation ne peut se développer que si elle s'ancre d'abord sur un territoire concret. Aussi la définition d'une politique claire pour le développement et la cohérence des sites s'impose-t-elle. Le déploiement de notre alma mater sur 4 campus (Liège centre-ville, Liège Sart-Tilman, Arlon, Gembloux) est certes une difficulté qu'il s'agira toutefois de retourner en la saisissant comme une réelle opportunité. Par notre présence dans les provinces de Luxembourg (Campus d'Arlon) et de Namur (Campus de Gembloux), des possibilités s'offrent à nous pour le recrutement et pour le rayonnement en dehors du bassin liégeois. Le Pôle académique Liège-Luxembourg, constitué autour de notre Université nous offre de véritables opportunités de positionnement régional, à l'instar des activités menées par l'Interface en matière d'innovation et de créativité (Liège Creative et Luxembourg Creative). Le rapprochement entre nos différents sites devra être poursuivi afin de favoriser les collaborations. Une série de consultations seront organisées auprès du personnel des différents corps et sur les différents sites afin de connaître leurs demandes et perceptions. Ainsi, un plan d'action sera développé afin de favoriser les échanges entre sites et de faciliter la participation aux différentes activités organisées. Il appartiendra aux dirigeants élus d'entraîner le mouvement et de montrer l'exemple, par l'organisation, notamment, d'événements ou de manifestations institutionnelles sur les sites décentralisés. On pourrait ainsi imaginer d'organiser une fois par an un Conseil d'administration en dehors de Liège.

Ces initiatives devront être appuyées par la valorisation de nouvelles technologies numériques facilitant la communication entre des sites parfois très distants.

## D. LA VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

### *1. Les ressources humaines, une vision stratégique pour l'ensemble des catégories de personnel.*

Une institution comme l'Université de Liège, avec près de 5500 membres du personnel, se doit d'avoir une vision stratégique cohérente au niveau des ressources humaines, et ce, afin de structurer les différents processus RH qui vont jalonner les parcours individuels au sein de chaque catégorie de personnel. Les actions sont vastes et s'articulent autour des différentes étapes de la vie professionnelle. **L'axe central en est la gestion des compétences de chacun**, depuis le recrutement, la sélection du personnel, puis son développement au sein de l'institution à travers des politiques pertinentes au niveau de la formation, l'évolution de carrière et la mobilité. Elles concernent enfin également **l'évaluation des compétences, la reconnaissance, la promotion et les systèmes de rémunération.**

La vision RH adoptée suite au plan stratégique a pour objectif d'aborder l'ensemble des catégories de personnel et de faire évoluer une approche bien souvent trop discrétionnaire, basée sur des règles et des relations interpersonnelles trop informelles. Pour assurer plus de transparence et pour éviter au maximum les injustices rapportées dans certaines situations, on serait effectivement tenté de définir une politique très objectivante, clairement énoncée et régulée, qui notamment assure une équité absolue par l'application de règles et l'utilisation de critères uniformes.

Nous devons donc certes tendre vers « plus d'objectivant ». Mais, a contrario, au vu des évolutions personnelles dans les trajectoires de carrière, cette approche permet difficilement d'intégrer la différenciation des missions, des individus et, c'est un point important, la reconnaissance individuelle, le mérite. **Pour cela, nous devons aussi faciliter davantage l'approche individualisante qui permet une meilleure valorisation des performances individuelles.**

C'est dans ce sens qu'évolue aujourd'hui le groupe de travail RH qui a défini, selon les étapes de carrière et le type de personnel, quelle sera la part d'objectivant et d'individualisant. Un focus particulier a, par exemple, été opéré pour les missions de management et d'expertise au sein de l'institution, que l'on soit académique, personnel scientifique définitif ou administratif. Il s'agit là d'étapes de carrière pour lesquelles la charge de travail, et probablement **la pondération de la charge de travail selon les différentes missions**, doit être envisagée, et pour lesquelles les processus de développement, de formation et d'évaluation doivent être élaborés. Dans ce cadre, l'évaluation en elle-même devra être envisagée comme un moment d'échange où pourront être ajustés de manière concertée ces différents processus. Cette vision stratégique vers plus d'individualisant nécessitera de prévoir des outils d'évaluation différenciés selon les métiers, fonctions, et objectifs poursuivis par la personne évaluée d'une part, et élaborés de manière à faciliter la concertation avec les instances facultaires d'autre part.

Aujourd'hui le groupe de travail a donc finalisé la vision stratégique RH selon les étapes de la carrière et le type de personnel. Il reste maintenant à définir la méthodologie de travail et à développer les actions spécifiques qui seront définies. Il sera également nécessaire de prévoir un suivi ainsi qu'une évaluation de ces décisions pour en assurer une adaptation continue et pour mesurer l'effet en termes d'équité et d'épanouissement du personnel.

Pratiquement, le développement de cette **politique des ressources humaines** devrait favoriser **l'harmonisation et la transparence dans les procédures administratives** ; la définition systématique des missions et fonctions des services et des membres du personnel, et ainsi des référentiels de compétences nécessaires aux métiers de l'administration afin de permettre à terme de faire **évoluer les services administratifs, les décloisonner et favoriser la transversalité**. Enfin, cet enjeu servira l'institution dans le sens d'un **développement de l'expertise de l'administration** et par là d'un **renforcement de l'appui aux facultés**.

## *2. Le bien-être au travail : une approche combinée de la prévention*

Aujourd'hui, aucune entreprise ou organisation, qu'elle soit du secteur public ou privé, n'échappe malheureusement à **l'intensification du travail**. Nous vivons actuellement un changement majeur de système socio-économique caractérisé notamment par la mondialisation, l'évolution des technologies de l'information et de la communication, une exigence d'innovation accélérée en même temps qu'une pression à la productivité sans précédent. Dans ce contexte, les travailleurs sont soumis au quotidien à des **risques psychosociaux (RPS)** que l'on peut définir, selon notre législation belge comme la probabilité de subir un dommage psychique/physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail, des relations interpersonnelles au travail qui comportent objectivement un danger et sur les-

quelles l'employeur a un impact. Concrètement, en milieu de travail, cela s'exprime à travers des difficultés vécues au niveau d'exigences émotionnelles élevées avec le public, clients ou patients, au niveau de la pression temporelle exacerbée par la quantité et la complexité de travail, au niveau d'un manque d'autonomie et de participation aux prises de décision, de marges de manœuvre de plus en plus étroites, d'un manque de clarté des tâches et des responsabilités. Enfin, les questions liées aux conflits de valeur, à un manque de reconnaissance des efforts et un manque d'équité et de justice dans les décisions concernant le travailleur et ses conditions d'emploi sont présentes dans chaque diagnostic réalisé en entreprise.

Notre institution n'échappe certes pas à la tendance et consciente de ces risques, a déjà entrepris plusieurs initiatives à travers les administrations concernées (Service Universitaire de Protection et d'Hygiène au Travail - SUPHT, ARH, AEE, Risk management, etc.) et en collaboration avec le Service Externe de Prévention SPMT-Arista pour répondre aux exigences de la législation sur le bien-être au travail.

Parmi les trois voies de prévention possibles de prévention des risques psychosociaux, notre législation belge privilégie la prévention primaire, qui vise à intervenir en amont sur l'amélioration des conditions de travail afin d'éviter tout dommage chez le travailleur. Les deux autres voies possibles sont la prévention secondaire, qui vise une approche individuelle pour maintenir au travail les travailleurs manifestant les premiers signes de souffrance au travail, et la prévention tertiaire, qui concerne surtout l'accompagnement pour le retour au travail des travailleurs absents notamment pour cause de pathologies liées à la souffrance au travail (e.g. stress, burnout).

Les initiatives 'bien-être et risques psychosociaux' au sein de notre institution concernent des sensibilisations au bien-être, des campagnes d'affichage, la désignation de personnes de confiance, des formations générales aux pratiques managériales, des formations à la gestion du stress, des émotions et plus largement de l'organisation personnelle du travail. Par ailleurs, la Cellule Bien-Etre, créée en 2013, apporte également un premier soutien aux personnes en souffrance sur divers plans: psychologique, administratif, financier le cas échéant. Enfin, une procédure de prise en charge du retour au travail de membres du personnel après un arrêt maladie de longue durée est mise en place.

Des initiatives intéressantes certes, et qui semblent rencontrer un réel succès car elles permettent un partage d'expérience et un échange. Elles concernent davantage les axes de prévention secondaire et tertiaire. Il convient donc d'être prudent par rapport à l'orientation que doit prendre la politique de prévention des RPS de l'institution car il ne faut pas faire porter à l'individu et à «sa gestion personnelle» la charge d'erreurs ou de dysfonctionnements organisationnels, qui nécessitent plutôt une approche de prévention primaire. Utiles pour les travailleurs en souffrance, les démarches de prise en charge et d'accompagnement pour le retour au travail doivent par ailleurs être évaluées, confrontées à la littérature récente et aux

pratiques recommandées par les politiques de la santé et de l'emploi en Belgique, pour être ensuite adaptées en conséquence.

Les initiatives d'amélioration des conditions de travail (prévention primaire) reconnues comme plus porteuses à long-terme sont aujourd'hui encore peu structurées dans notre institution. Généralement, dans les entreprises, ces actions concernent la **valorisation des ressources humaines** (la clarification des rôles et des responsabilités, une répartition plus équitable du travail, une transparence dans les décisions concernant les évolutions, les promotions, les stratégies de conciliation vie privée-vie professionnelle pour plus d'équité, etc.), **l'optimalisation de la communication interne**, le **développement des compétences, l'amélioration des ressources proposées au travailleur** (soutien des services support, identification à son métier, à son organisation, qualité du travail, autonomie, organisation efficace de l'information), etc.

Force est de constater que la lecture du plan stratégique nous donne quelques pistes à ce sujet. Toujours dans ce souci d'un travail en équipe rectorale, on peut en effet espérer que les actions suivantes qui portent directement sur l'amélioration des conditions de travail, et donc relèvent de la prévention primaire, vont aller dans le sens d'une meilleure qualité de vie et d'un meilleur bien-être des membres du personnel :

- Actions décrites concernant des parcours de carrière visant le développement et l'épanouissement personnel ; auxquelles pourrait s'ajouter l'actualisation et l'adaptation du catalogue des formations à l'attention du personnel pour optimiser le développement des compétences ;
- Actions liées à la restructuration des services support ;
- Actions visant à développer le sentiment d'appartenance à une communauté, notamment à travers des cycles de conférences citoyennes (en collaboration avec le Vice-recteur à la citoyenneté) ;
- Solutions alternatives en matière de travail (télétravail, adaptation des fins de carrière, des horaires, etc.) (en collaboration avec le Vice-recteur à la citoyenneté) ;
- Actions permettant de développer la communication interne (en collaboration avec le Vice-recteur à la citoyenneté) ;
- Actions visant le fait de faire un travail de qualité, notamment via l'accompagnement à l'utilisation de processus pédagogiques qui aident à s'adapter à notre public d'étudiants avec des besoins qui évoluent à ce sujet (en collaboration avec la Vice-rectrice à l'enseignement) ;
- Actions permettant de développer la reconnaissance des chercheurs (notamment via les titres honorifiques ou la reconnaissance de leur contribution au niveau de l'enseignement), de proposer un suivi des chercheurs pour valoriser leur carrière (en collaboration avec le Vice-recteur à la recherche).

### *3. Ressources Humaines et bien-être au travail : un exemple de transversalité*

La vision stratégique proposée au niveau des Ressources Humaines et du Bien-Être au Travail suppose une approche plus transversale qui nécessite une articulation avec les autres missions de l'équipe rectorale. Prenons un exemple de cette transversalité avec les **missions d'enseignement, recherche et citoyenneté** : la **gestion de carrière du personnel académique**.

L'étude « AS\*PROF » révèle, au sein d'une partie importante du personnel académique, la difficulté de combiner les trois activités essentielles que sont l'enseignement, la recherche et la citoyenneté (service à la collectivité), avec pour cette dernière une difficulté à percevoir ce en quoi elle consiste. Il semble impératif de **repenser la carrière académique en intégrant plus la question du bien-être et des risques psychosociaux** liés à celle-ci : perte de sens, épuisement, sentiment de ne pas être suffisamment informé, ou de ne pas être reconnu dans ses investissements pédagogiques, de ne pas avoir le temps d'aller au bout des choses.

Nous proposons d'organiser une carrière sur base d'un cahier des charges évolutif comportant nécessairement les trois missions essentielles mais dans une proportion variable au cours de celle-ci. Il s'agirait dès lors d'avoir l'opportunité de consacrer pendant une période définie, plus d'énergie à l'un des trois aspects de nos missions essentielles. Il est parfois indispensable de consacrer plus de temps à la mise en place de ses enseignements, de revoir ses dispositifs pédagogiques et de pouvoir suivre des formations à cette fin, alors qu'à d'autres moments, c'est un projet de recherche qui doit retenir toute notre énergie, ou des services à la communauté consommateurs de temps comme une charge de doyen, de président de département ou d'autres mandats institutionnels. Dans le même esprit, il est parfois nécessaire, en cours de carrière de reprendre des formations en matière d'enseignement, de recherche ou de compétences diverses (e.g. gestion d'équipe, mise à niveau en langue étrangère), que l'on doit pouvoir accomplir sans mettre en péril sa santé ou l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

L'évolution de ces cahiers des charges doit pouvoir se faire à la demande des enseignants, et nécessairement en concertation avec les doyens et vice-doyens des facultés, en collaboration avec les responsables des services, unités de recherche, dans un cadre prédéfini pour toute l'Université mais qui tient compte des spécificités des disciplines et secteurs de recherches.

Une attention toute particulière devrait être accordée au début de la carrière avec un cahier des charges défini en coopération avec le chargé de cours afin de déterminer les dispositifs de formation en matière de pédagogie ou de formation à la recherche indispensable à la réalisation d'objectifs raisonnables définis au préalable en termes de charge de cours et de travaux de recherches de natures diverses.

La définition de ce cadre pour toute l'Université doit se réaliser sous le pilotage du Collège rectoral en collaboration avec les services de l'administration centrale et des facultés afin de dégager des principes et limites communs acceptables par toutes les facultés.

## E. LA CITOYENNETÉ, LA COMMUNICATION ET LE DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL

### *1. Pour une politique de développement institutionnel*

Forte de ses compétences et dynamique, l'Université de Liège fait preuve au quotidien d'une **inventivité** remarquable, trouvant souvent des solutions en puisant dans des ressources parfois insoupçonnées. Bien souvent, toute une série d'initiatives sont prises, au cas par cas, pour parer à l'imprévu, sans que celles-ci ne soient relevées ou mises en évidence. Des tas d'initiatives tout-à-fait pertinentes sont ainsi prises, par exemple, en matière internationale, en **matière culturelle**, en matière de **développement durable**, sans que nous n'ayons vraiment conscience qu'elles dessinent un horizon, qu'elles s'inscrivent dans une véritable politique de sens et de **développement institutionnel venant en appui aux différentes missions assurées par le Recteur et l'ensemble des Vice-recteurs**.

**En matière culturelle**, notre Université dispose de musées, de collections artistiques, d'un théâtre, d'une chorale. Elle organise de nombreux événements culturels et artistiques sans que tout cela ne soit réellement articulé, relié, mis en évidence. En matière **internationale**, notre Université est présente un peu partout à l'échelle de la planète mais nous éprouvons quelque difficulté à traduire cela en atouts et à identifier des zones d'investissement stratégique. En matière de **Développement Durable**, des tas d'initiatives, de mesures sont prises (au niveau des bâtiments, des équipements, des placements financiers, etc.) des projets de recherche sont menés mais sans que cela ne s'inscrive dans une politique clairement affichée de développement durable. Or, il s'agit là d'un défi que les grandes Universités européennes vont devoir relever.

Dans tous ces domaines, il apparaît impératif d'aller vers les collègues, de les rencontrer et au besoin les réunir pour identifier les initiatives prises, les



relier, les mettre en évidence et en réseau afin de donner pleinement sens à la dimension institutionnelle de notre Université. Il est primordial de **communiquer en interne et vers l'extérieur afin que des décisions prises** ou des projets menés de manière éparse soient diffusés, connus et **prennent pleinement et durablement sens**. On attend très souvent de notre institution qu'elle se positionne, oriente les choix en matière de recherche, d'enseignement, bien sûr, mais également en matière de politiques publiques, d'environnement, de culture, d'économie, de société.

De nombreuses initiatives ont été prises au cours de ces dernières années en matière de communication : réorganisation et renforcement de la communication, nouvelle identité visuelle, nouveau site web, nouveaux projets de publication, etc. La commémoration du bicentenaire fut une formidable opportunité à saisir pour nous repositionner. Nous disposons d'une équipe dont les compétences sont largement reconnues et appréciées.

Il importe de poursuivre et de renforcer ce mouvement. Le positionnement de la communication sera consolidé grâce notamment à l'aménagement prévu à la Grand-Poste.

L'Université de Liège joue un rôle clé en matière de production, de diffusion et de valorisation des savoirs. Le service de communication vient en appui de cette dynamique. En plus des medias actuels dont nous disposons, des projets de publication sont actuellement en cours : adhésion à The Conversation (media en ligne d'information, de diffusion internationale et d'analyse de l'actualité par des chercheurs et des universitaires), nouveau MOOK (publication hybride entre magazine et livre) succédant à l'ancienne formule du Quinzième. La communication n'est pas l'Université et n'obéit pas aux diktats du marché. Elle est, au contraire, un outil au service de l'ensemble de l'institution et doit le rester, en parfaite coordination avec l'équipe rectorale, dans le respect de l'ensemble des partenaires en présence.

En outre, de nombreuses initiatives ont été soutenues pour faire davantage « savoir qu'il y a des savoirs » autour de l'Embarcadère du Savoir, de la Maison des Sciences de l'Homme, de Liege Creative, de « Ma thèse en 180 secondes ». Ce mouvement a été prolongé par la mise sur pied d'une plateforme citoyenne visant à relier l'ensemble de ces partenaires (ainsi qu'UniverSud, la Plateforme Réfugiés, les Presses de l'Université) et à les arrimer à un pôle plus vaste, réunissant des acteurs extérieurs tels que le Théâtre de Liège, Mnema, la Cité miroir, les Grignoux, Liège Together, la fondation Ceci n'est pas une crise, la Ville de Liège et la Province de Liège, le GRE.

L'Université de Liège est ainsi amenée à jouer un rôle clé au sein d'une société de la connaissance, d'une ville et d'une région qui entendent devenir métropole internationale et comptent sur elle. Nous sommes de plus en plus sollicités pour partager les connaissances et répondre à une demande d'expertises destinée à éclairer une opinion publique de plus en plus déboussolée.

En matière culturelle, les initiatives seront identifiées, plus visibles, coordonnées et soutenues tout en respectant l'autonomie de chaque partenaire afin d'afficher et d'imprégner une véritable politique culturelle au sein de l'Université et, par extension, au cœur de la région. Il ne s'agira pas de se cantonner à de l'animation de campus (Liège, Arlon, Gembloux), il s'agira plutôt d'articuler notre offre de productions culturelles et nos nombreuses pratiques (et collections) artistiques aux différentes missions de l'Université (enseignement, recherche et citoyenneté). En effet, de nombreuses expérimentations sont actuellement menées pour relier cinéma et santé; arts, sciences et technologies, etc. Des échanges sont poursuivis entre la recherche et les approches artistiques à travers des ateliers, des rencontres avec des artistes, des partenariats multiples avec des centres culturels, les théâtres de la région. A l'instar de ce qui fait dans d'autres pays et au sein d'autres Universités, le Vice-recteur à la citoyenneté sera chargé d'initier un Conseil de la politique culturelle de l'Université de Liège. Ce Conseil sera animé et présidé par un ou une collègue qui sera garant(e) de la pluralité des approches et des sensibilités artistiques et culturelles. Ce Conseil aura pour mission de dégager les axes prioritaires ainsi que les pistes à explorer pour une politique culturelle et de conseiller les autorités académiques en la matière.

Dans tous ces domaines (citoyenneté, développement durable, international, culture, etc.), le développement institutionnel se conjuguera à une approche bottom up qui ne visera pas à « rajouter une couche en plus » mais à rendre plus visible, à articuler et à faire partager l'existant

## *2. Développer durablement*

L'Université de Liège se doit d'être une institution exemplaire et lucide, consciente des nombreux défis auxquels notre époque et notre planète sont dorénavant confrontés : montée de la pauvreté, malnutrition, santé et bien-être, éducation de qualité, égalité des sexes, accès à l'eau, défi énergétique, travail décent et croissance économique, des industries et des infrastructures innovantes, montée des inégalités, villes durables, consommation et production responsables, lutte contre les changements climatiques, vie aquatique, vie terrestre, paix et justice, des partenariats. Autant d'objectifs mondiaux, identifiés par l'ONU en matière de Développement Durable. Dans tous ces domaines, sans exception, notre Université peut se prévaloir d'une expertise ou d'une série de réponses ajustées, prises à travers tout un ensemble de mesures en matière de bâtiment, d'énergie durable, de placements financiers, mais encore de projets de recherche, etc. Mesures qu'il s'agit de renforcer et d'intégrer dans une politique institutionnelle d'enseignement, de recherche et de citoyenneté. Un plan stratégique de Développement Durable est actuellement en cours à l'échelle de l'institution. Il vise dans un premier temps à identifier et cartographier les multiples initiatives développées autour de chaque objectif puis d'implémenter une politique de Développement Durable vers l'ensemble des composantes de notre communauté universitaire et les étudiants en particulier.

Aujourd'hui, peu d'institutions publiques ou privées sont à même de rencontrer l'ensemble de ces objectifs. Les Universités complètes, et en particulier l'Université de Liège, apparaissent comme des lieux pertinents capables d'initier le mouvement et de porter un changement de vision, par-delà nos différences respectives. Ce n'est pas de notre part un positionnement de circonstance. Il s'agit bien plus d'un véritable défi éthique, social, économique et environnemental. Et sur ce point – ou sur ces « 17 » points précis – nous sommes attendus par nos chercheurs, par nos étudiants et par les générations futures. Rencontrer les 17 objectifs du Développement Durable, c'est non seulement positionner l'institution mais également lui donner du sens, un souffle, du liant et ce, depuis les choix posés en matière de bâtiments et d'équipements, aux positions en matière de paix, de justice et d'équité, tout en passant par la santé, la qualité de la vie au travail. Développer durablement, c'est relier des femmes et des hommes au sein d'une communauté autour d'objectifs communs. Le Développement Durable est affaire de mobilisation de communautés entières car il engage nos travaux, nos recherches, nos enseignements, nos connaissances, nos choix administratifs, notre qualité de vie et au-delà, bien évidemment, l'avenir de notre planète. Tous les Vice-recteurs seront concernés, toutes les administrations, toutes les facultés, tous les scientifiques, tous les étudiants, tous les citoyens.

Ce défi, l'Université de Liège ne pourra le relever que sur base de sa capacité fédératrice à mobiliser toutes ses composantes mais au-delà, ses réseaux de collaborations et de recherches au sein de la région, du pays et au niveau international.

Des jalons ont été posés pour faire de cette Institution, une Université certes complexe mais bien gérée, vigoureuse et aguerrie, une Université qui, dans le même esprit, sera responsable, durable, capable d'affronter et de relever les nouveaux défis qui s'offrent à elle.

Dans le même esprit, notre Université a posé des gestes forts en matière d'accueil des réfugiés car elle s'est toujours inscrite dans une politique d'ouverture et de qualité de vie, offrant de longue date des services aux étudiants et au personnel afin de prendre en compte leurs spécificités et pour lutter contre toute forme de discrimination. Dans un monde où nous devons nous attendre à de plus en plus de déplacements de population, cette politique d'accueil doit être poursuivie car elle s'inscrit dans les contours du monde de demain.

### *3. Implémenter le plan stratégique pour une Université citoyenne et ouverte sur le monde*

Ainsi que nous l'avons indiqué dans la présentation du plan stratégique, il est primordial d'engager l'Université de Liège dans une démarche éthique, conformément à la Charte des valeurs dont elle s'est dotée. Dans cet esprit, il s'agit de tout mettre en œuvre pour enrichir les parcours des différents

membres de sa communauté. A cet égard, il faut continuer à accorder une attention soutenue aux étudiants au statut particulier (sportif, artiste, entrepreneur, handicap, etc.) - nous sommes d'ailleurs pionniers en la matière - et lutter contre toute forme de discrimination. De nombreuses activités sont déjà proposées par le service Qualité de Vie des Etudiants. Il s'agit de les réaffirmer et de les appuyer. De même, une Université à vocation internationale doit favoriser la mobilité (étudiants, doctorants, missions scientifiques, coopération au développement) mais aussi la rencontre de l'autre et d'autres cultures, l'apprentissage des softskills, de la diversité, des langues étrangères ainsi que promouvoir des activités citoyennes. Une citoyenneté universitaire n'a de sens que reliée aux missions d'enseignement, de recherche, à l'internationalisation et à la mise en œuvre d'une politique de bien-être et de qualité de la vie.

Une Université citoyenne et ouverte sur le monde est aussi une institution qui mobilise la réflexion et la créativité à tous ses échelons. Elle encourage la participation de ses membres à des événements socio-culturels, à des conférences et à des débats qu'elle organise dans le cadre du pôle et de la plateforme citoyenne de l'ULiège.

En collaboration avec la Vice-rectrice à la valorisation des ressources humaines et au bien-être au travail, il s'agira de mettre en place une politique active se préoccupant de la qualité de vie et de la diversité des parcours du personnel (adaptation des parcours, des temps de travail, des fins de carrière, des horaires, risk management, mobilité interne, etc.). Afin de renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté, des cycles de conférences citoyennes (séminaires, ateliers de formation, assises de la citoyenneté) seront proposées à l'ensemble du personnel sur des thèmes variés (développement durable, populismes, démocratie, pauvreté, villes et territoires, santé, numérique, etc.). Une politique culturelle sera promue et pensée avec l'ensemble des partenaires parce que « faire l'Université », c'est avant tout transmettre !

Ainsi, tout en veillant à favoriser le débat à partir de la diffusion de ses savoirs, en misant sur la formation, sur l'organisation de plateformes et de pôles associant chercheurs, milieux extérieurs aux citoyens, l'Université de Liège contribuera à une citoyenneté plus dense, plus active.



## IV.

# CONCLUSION

Fort d'une longue expérience de l'Institution, j'ai eu l'occasion d'exprimer ma conception des qualités humaines de ceux qui en exercent les plus hautes responsabilités : l'écoute et l'empathie envers tous les membres de la communauté ; la maîtrise de soi et l'égalité d'humeur ; le courage et la détermination ; la modestie dans le discours et la vérité dans le propos ; la générosité dans la coopération et la dureté dans la compétition ; la frugalité dans l'usage des moyens et du bien commun ; et surtout la constance, la rigueur et l'investissement personnel dans le travail.

C'est fier d'un bilan, fort d'une méthode, conscient de la charge et des qualités requises, heureux de l'équipe qui m'entoure que je me présente à vos suffrages.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Assurer le pas</b> .....	3
<b>I. Des avancées</b> .....	8
A. Notre conception des trois missions essentielles de l'Université ...	9
B. Démarche stratégique et exigence démocratique .....	10
C. Des réalisations déterminantes .....	11
1. Enseignement et formation .....	11
2. Recherche .....	12
3. Ancrage territorial et sociétal .....	12
4. Bien-être et qualité de vie .....	13
5. Gouvernance .....	13
6. Plans stratégiques et financement .....	14
7. Pôle académique .....	14
8. Le management de la qualité .....	15
D. Une expérience au service de l'institution .....	16
<b>II. Une équipe porteuse d'avenir</b> .....	18
A. <b>Ann Lawrence Durviaux</b> , candidate à la fonction de 1 <sup>ère</sup> Vice-rectrice, et de Vice-rectrice à l'Enseignement et à la Formation .....	20
B. <b>Jean-Olivier Defraigne</b> , candidat à la fonction de Vice-recteur à la Recherche .....	22
C. <b>Jan Bogaert</b> , candidat à la fonction de Vice-recteur aux Relations Internationales, à la Coopération, au Développement et à la Gestion des Sites géographiquement délocalisés de l'Université ..	24
D. <b>Isabelle Hansez</b> , candidate Vice-rectrice à la Valorisation des Ressources Humaines et Bien-être .....	25
E. <b>Didier Vrancken</b> , candidat, Vice-recteur à la Citoyenneté, à la Communication et au Développement institutionnel .....	27
<b>III. De nouveaux horizons</b> .....	29
A. L'enseignement et la formation .....	30
1. Alimenter et soutenir nos stratégies de renégociation de notre financement .....	30
2. Mettre en œuvre une politique d'alliances .....	30
3. Dynamiser les structures de concertation et de décision .....	31
4. Valoriser l'innovation pédagogique .....	32
5. Intégrer la révolution numérique .....	33
6. Développer une offre solide de formation continue .....	33
7. Contribuer aux initiatives citoyennes de notre Université .....	34
8. La réussite et l'épanouissement des étudiants : une aspiration fondamentale .....	34
B. La recherche .....	37
1. Le financement de la recherche .....	39
2. Les chercheurs et leur carrière .....	40

3. Soutenir la réalisation du doctorat . . . . .	41
4. Promouvoir et mettre en lumière le doctorat, susciter des vocations . . . . .	42
5. La recherche : une collaboration. . . . .	43
6. Les infrastructures de recherches. . . . .	45
7. La valorisation de la recherche . . . . .	45
8. L'évaluation de la recherche . . . . .	46
C. Les relations internationales, la coopération, le développement et la gestion des sites géographiquement délocalisés de l'Université de Liège . . . . .	47
1. L'enseignement et la formation . . . . .	48
2. L'international commence à nos portes . . . . .	48
3. Le positionnement international. . . . .	48
4. Les ambassadeurs de l'ULiège . . . . .	49
5. La coopération au développement . . . . .	49
6. La coopération et la citoyenneté . . . . .	50
7. Liège, Gembloux, Arlon : une politique de sites géographiquement délocalisés. . . . .	50
D. La valorisation des ressources humaines et le bien-être. . . . .	51
1. Les ressources humaines, une vision stratégique pour l'ensemble des catégories de personnel. . . . .	51
2. Le bien-être au travail : une approche combinée de la prévention . . . . .	52
3. Ressources Humaines et bien-être au travail : un exemple de transversalité . . . . .	55
E. La citoyenneté, la communication et le développement institutionnel . . . . .	56
1. Pour une politique de développement institutionnel. . . . .	56
2. Développer durablement . . . . .	58
3. Implémenter le plan stratégique pour une Université citoyenne et ouverte sur le monde. . . . .	59
<b>IV. Conclusion</b> . . . . .	<b>61</b>

**ULIÈGE, POUR L'ÉPANOUISSEMENT DE CHACUN**

