

GENEVIÈVE **SCHAMPS**

Pour une Université
qui respecte, qui unit, qui agit



Candidature au rectorat
de l'UCLouvain
JANVIER 2024



AVANT-PROPOS

À l'aube de son septième siècle, notre Université revient sur ses fondations.

Et si c'était pour elle l'occasion de redéfinir ses fondamentaux, nos fondamentaux ?

Si nous puisons dans nos valeurs et les défis de demain la détermination de nous consacrer pleinement, sereinement et efficacement à nos missions essentielles ?

Si, à l'écoute d'un Monde en pleine mutation et de la jeunesse qui nous est confiée, nous trouvons le temps, la disponibilité et l'enthousiasme de nous épanouir dans l'exercice de ce qui fait notre essence universitaire : apprendre, enseigner, chercher, transmettre, soigner, servir ?

Unis par ces mêmes passions, tournés vers les mêmes défis collectifs, osons résister et réagir ensemble à tout ce qui nous en détourne.

C'est à cette aventure, collective et réaliste, du retour à l'essentiel que je vous convie avant tout en vous soumettant ma candidature au rectorat de l'UCLouvain.

Sobrement, sincèrement, énergiquement.

En tant qu'étudiante d'abord, responsable d'un kot-à-projet, et ensuite en tant que chercheuse, enseignante, présidente d'institut puis doyenne et aujourd'hui vice-rectrice, je connais bien notre *Alma mater*, la vitalité et l'engagement de sa population étudiante, les aspirations de ses corps et de ses membres. Mon parcours à l'Université m'a permis de développer des réseaux de collaborations belges et étrangers, et de tisser des relations avec des institutions publiques et de la société civile.

Confidente de longue date de vos préoccupations, touchée par votre sollicitude de ces derniers mois, je me sens aujourd'hui appelée à me mettre plus encore au service d'une communauté de femmes et d'hommes à laquelle je dois tant.

Ce programme vous présente les réflexions que je vous partage et les pistes que j'envisage pour notre communauté et notre organisation. Au cœur de ces propositions se trouvent des valeurs auxquelles je suis attachée : le *respect*, l'*unité* et l'*action*.

Ce programme s'est nourri de vos questions et propositions lors des nombreuses rencontres (avec plus de 400 membres de notre communauté, issus de tous les corps, sites et secteurs) que j'ai eu le plaisir d'organiser avec vous ces derniers mois.

Ces rencontres m'engagent. J'ai tenu à en rendre compte en parsemant mon programme de quelques citations issues de ces échanges et j'ai pris appui sur vos propositions, ce qui explique aussi que certaines soient parfois très concrètes et d'autres formulées tels des objectifs qu'il nous conviendra de concrétiser ensemble. Il fournit avant tout une feuille de route pour construire ensemble nos futurs possibles. C'est aussi une manière pour moi d'appliquer ces principes que je veux mettre en pratique : le *respect* du temps et de l'expertise que vous m'avez donnés ; l'*unité* des corps, des sites, des secteurs autour de constats que nous partageons ; l'*action*, puisque ce programme vous présente une série d'éléments que je propose de mettre en œuvre.

Tout n'est évidemment pas figé et je me réjouis de vous retrouver aux diverses occasions qui se présenteront durant cette campagne pour continuer à écouter et élaborer ensemble.

C'est en effet ensemble que nous pourrons faire en sorte que bien-être, inclusion, diversité, transition écologique, égalité des chances riment avec excellence et rayonnement, non pas simplement en slogans, mais en conviction profonde et, surtout, en actions concrètes et durables. L'UCLouvain de demain sera un engagement collectif et participatif d'une communauté qui entend donner à chacune et chacun la force et les vertus de son émancipation, par les savoirs et les apprentissages.

La richesse de notre communauté, la pluralité de nos sites, la force de nos cultures et dynamiques locales, l'atout précieux de nos collaborations nationales, l'envergure de nos alliances internationales et l'inestimable fleuron de nos cliniques, sont les gages de la grandeur de l'UCLouvain. Celle que nous formons, et dont nous contribuons chaque jour à réaliser les missions et projets. Ceci à la double condition que nous privilégions les synergies et l'unité, tout en laissant s'épanouir les traits identitaires de nos entités dans un climat de confiance mutuelle.

Au service d'une Université qui *respecte*, qui *unit* et qui *agit*.

Geneviève Schamps





UN CHEMIN DE VIE À L'UCLouvain

Originaire de la région de Tournai, d'une famille où la langue de Voltaire côtoie celle de Vondel, j'ai eu la chance d'y cultiver des valeurs essentielles à mes yeux – l'amitié, l'ouverture d'esprit, la solidarité et l'équité – et qui sont au cœur de mon engagement académique.

L'aspiration à la justice au service de la société et des personnes s'est traduite par l'obtention d'une licence en droit, d'une agrégation (de l'enseignement secondaire supérieur et supérieur non universitaire en droit) ainsi que d'un doctorat de droit comparé en responsabilité civile (thèse couronnée de deux prix).

Après une activité d'avocate stagiaire et d'interprète jurée (néerlandais), je suis devenue académique en 1997, assumant des enseignements dans diverses disciplines (droit pénal, droit civil, droit médical) au sein de plusieurs facultés (Facultés de droit et de criminologie, Faculté de médecine et médecine dentaire, et Faculté de santé publique).

Que cela soit dans le cadre de relations de soins ou aux côtés de victimes d'accidents, l'attention portée à la personne et la nécessaire alliance entre droit(s), éthique et déontologie constituent le fil rouge de mes travaux de recherche, de mes enseignements et de mes engagements.

Mon parcours m'a amenée à tisser des liens étroits avec d'autres universités (*visiting professor* KU Leuven, McGill, Bordeaux, Paris Cité...), à développer des réseaux de collaboration belges et étrangers (comme le Réseau Universitaire International de Bioéthique et l'*International Network on Technological Innovation*, avec l'Université McGill notamment), ainsi qu'à m'investir dans des institutions publiques et de la société civile (membre de l'Académie Royale de Belgique, du Conseil d'administration d'UNICEF-Belgique, Comité d'éthique hospitalo-facultaire des Cliniques universitaires St Luc/UCL, présidence du Comité consultatif de Bioéthique de Belgique et du Comité de gestion du Fonds des accidents médicaux).

M'investir dans l'Université qui m'a formée, puis engagée, a toujours été pour moi essentiel.

J'ai assumé de nombreuses fonctions institutionnelles : représentante de Corps, membre de conseils (Faculté, Institut, Commission doctorale, Conseil de recherche), présidente d'institut et doyenne. Je suis actuellement vice-rectrice du secteur des sciences humaines.

Ces expériences m'ont donné une connaissance transversale de l'institution et des composantes de notre communauté. Elles m'ont permis de prendre la mesure des besoins et spécificités des secteurs et sites. Elles ont ancré mon leadership, que je conçois comme fondé sur l'écoute, l'éthique professionnelle et la sobriété.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-Propos	2
Un chemin de vie à l'UCLouvain	4
Table des matières.....	5
OBJECTIFS CLÉS	7
UNE VISION POUR L'UNIVERSITÉ	12
1. La politique du personnel	13
Respecter, développer et valoriser les personnes.....	14
Respecter les expertises	16
Respecter les collectifs	17
Donner le temps du travail « bien fait » et permettre de se (re)centrer sur ses activités, son métier, ses compétences	17
Simplifier et rendre l'organisation plus agile	19
2. La politique d'équité, diversité et inclusion (EDI)	20
Un prorectorat dédié	21
Une politique-cadre claire, ferme et engagée.....	22
Un plan d'action priorisé, dont le suivi est assuré de façon transparente.....	22
La lutte contre toutes les formes de violence et de harcèlement.....	23
L'assurance de la cohérence et de la pertinence de nos règlements internes	25
Les autres objectifs et mesures qui me semblent essentiels.....	26
L'assurance que nos partenaires partagent nos valeurs	28
3. L'enseignement	29
Les formations et les apprentissages	30
L'aide à la réussite	30
Des pratiques et des formations innovantes en soutien à l'acquisition des connaissances et compétences	31
L'intégration des évolutions numériques	33
La maîtrise des langues, l'internationalisation et l'interculturalité.....	34
Le soutien à la socialisation et intégration dans la communauté étudiante et universitaire	34
Le soutien aux parcours tout au long de la vie.....	35
Le soutien et la valorisation de l'investissement pédagogique	36
L'amélioration des infrastructures et espaces d'apprentissage.....	37
Comprendre et agir face à la diminution du nombre	
d'étudiantes et d'étudiants	37
La réforme du calendrier académique.....	38

4. La recherche	39
La recherche, une ambition prioritaire	40
Soutenir le <i>continuum</i> de la recherche	40
Une administration au service de ses chercheuses et de ses chercheurs	42
Le soutien à la recherche sur les questions globales.....	44
Le statut des mandataires permanents du F.R.S.-FNRS.....	45
Le soutien aux recherches (post-)doctorales	46
L'importance de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée.....	48
5. Les cliniques universitaires	50
La (re)valorisation de la médecine universitaire	51
Le renforcement de la ligne de soins « UCLouvain »	51
Les défis de la médecine universitaire	52
Le renforcement du <i>continuum</i> entre les cliniques et les entités de l'Université....	52
6. La vie étudiante	54
La lutte contre la précarité et diminution du coût des supports de cours	55
Le bien-être des étudiantes et étudiants	56
Le soutien aux profils particuliers d'étudiants et étudiantes	57
La reconnaissance de l'engagement étudiant	57
L'emploi étudiant	58
Le logement étudiant	58
L'animation étudiante.....	59
7. La gouvernance institutionnelle	60
La nécessité et l'urgence d'une (ré)évaluation de notre gouvernance	61
La démarche que je propose.....	62
Les premiers enjeux que j'identifie.....	63
8. L'Université dans son environnement	68
Une Université durable et actrice de la transition	69
Une Université dans le monde	74
Une Université en réseau.....	77
Une Université de culture.....	79
Une Université digitale	82

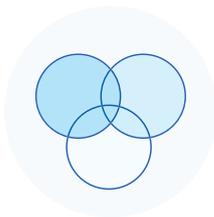
OBJECTIFS CLÉS





1. Une gouvernance respectueuse des personnes, des collectifs et des expertises

- Rapprocher la direction de l'Université du terrain, par des rencontres régulières permettant de partager les besoins et projets
- Donner le temps de se concentrer sur ses missions : rendre l'organisation plus agile, réduire le temps passé en réunions, valoriser les mandats de représentation, offrir des moments de respiration...
- Renforcer temporairement ou structurellement le cadre administratif et technique afin de garantir la continuité de nos missions ; renforcer le cadre académique et repenser sa charge globalement
- Améliorer l'accompagnement des parcours professionnels : mieux accompagner l'entrée en fonction, clarifier la procédure et les critères de promotion, informer clairement sur les perspectives de carrière, stimuler la mobilité interne et améliorer les transitions de carrière, revoir le système des congés de perfectionnement...
- En donnant l'autonomie et la confiance aux expertes et experts "maison" et à leurs entités dans la prise de décision
- En mettant en oeuvre des mesures de soutien à la parentalité et de conciliation vie professionnelle / vie privée.



2. Une politique d'équité, diversité et inclusion, intégrée et prioritaire

- Ancrer notre réalité d'université plurielle et inclusive qui considère la diversité comme un moteur d'excellence et une composante du bien-être
- Créer un prorectorat regroupant la politique de l'EDI et la lutte contre les violences et discriminations
- Élaborer une politique-cadre et adopter un plan d'action
- Faire de la lutte contre les violences et discriminations ainsi que de la conformité de nos règlements aux législations en vigueur nos premières priorités urgentes
- Intégrer, dans le plan d'action, les recommandations issues des États généraux "EDI" et du rapport "Violences et harcèlement de genre" jugées prioritaires



3. Un enseignement innovant et émancipateur

- Poursuivre les dispositifs d'aide à la réussite et accentuer notre politique d'accueil des étudiants et étudiantes
- Développer des formations engagées et des pédagogies innovantes, notamment à travers la création de cours interdisciplinaires orientés sur des thématiques sociétales et le Service Learning
- Encourager la maîtrise des langues et la compréhension interculturelle
- Étendre notre offre de formation continue et soutenir les académiques porteurs de programme
- Mieux valoriser l'investissement pédagogique de nos enseignants et enseignantes
- Améliorer progressivement nos espaces d'apprentissage



4. Une recherche d'excellence dans un environnement compétitif

- Reconnaître et valoriser la diversité des recherches menées au sein de l'Université ; promouvoir une recherche disciplinaire, inter- et transdisciplinaire au sein de l'UCLouvain et à travers des collaborations internationales
- Soutenir le corps scientifique dans la réalisation de son (post-)doctorat
- Revitaliser les programmes « Louvain4 »
 - Créer un mécanisme de financement interne (Louvain Bridge) pour de petits budgets de recherche permettant la poursuite des activités ou la finalisation de thèse
 - Renforcer le personnel technique, les logisticiens et logisticiennes de recherche, data officers pour les recherches de long terme
 - Etablir un Masterplan pour les grands équipements scientifiques
- Favoriser l'articulation entre les services généraux et les entités de recherche
- Accompagner le processus de nomination et d'académisation des mandataires permanents du F.R.S.-FNRS



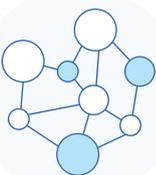
5. Un renforcement des liens avec nos cliniques

- Renforcer le *continuum* entre les cliniques et les entités de l'Université
- Établir le «Centre médical» en un organe stratégique organisant un partenariat structuré entre nos cliniques universitaires
- Confier à une prorectrice ou un prorecteur la coordination de notre réseau hospitalier
- Revaloriser l'attractivité des carrières cliniques universitaires et fluidifier les processus entre l'Université et les cliniques
- Réexaminer la convention entre l'Université et ses cliniques



6. Une expérience étudiante épanouissante, valorisée et encourageante à l'UCLouvain

- Continuer à lutter activement contre la précarité étudiante
- Mettre en place une politique de prévention et offrir un cadre soutenant le bien-être, y compris des aides spécifiques, une alimentation saine et un environnement épanouissant (sport, culture, etc.)
 - Soutenir les étudiants et étudiantes en reprise d'étude
 - Reconnaître et valoriser l'engagement étudiant et la représentation étudiante
 - Étayer et améliorer la qualité de l'offre de jobs étudiants
 - Améliorer l'accès et la qualité du logement étudiant



7. Une gouvernance institutionnelle qui préserve et nourrit les identités de site et encourage un élan commun

- Perfectionner notre gouvernance et notre fonctionnement
- Asseoir notre identité UCLouvain
- Promouvoir une logique de subsidiarité et d'organisation institutionnelle qui rende compte de la réalité multisite de notre institution



8. Une Université dans son environnement, au service de toutes et tous

Une Université durable

- Achever la mise en oeuvre du Plan transition, et le revoir pour une nouvelle période
- Rendre les campus plus durables (énergie, patrimoine bâti, mobilité, alimentation, biodiversité, eau, déchets)
- Promouvoir l'enseignement, la recherche et les services à la société en lien avec le développement durable

Une Université dans le monde

- Créer un Institute for Advanced Studies (organisation d'échanges entre chercheuses et chercheurs internationaux insérés au sein des entités)
- Établir un lieu où les étudiants et étudiantes ainsi que des chercheurs et chercheuses internationaux sont accueillis à leur arrivée et où des conférences peuvent se tenir
- Consolider notre participation à Circle U. et à nos réseaux traditionnels (Coimbra, EUA) et d'excellence (The Guild, CESAER, etc.)
- Encourager les partenariats Nord-Sud

Une Université digitale

- Développer une gouvernance IT qui intègre une stratégie à long terme
- Disposer d'une infrastructure robuste et durable
- Sécuriser la gestion des données

Une Université en réseau

- Soutenir les actions de l'Université comme opérateur majeur du développement territorial local
- Soutenir chaque site sur sa zone géographique d'influence pour devenir la référence locale d'excellence dans ses domaines de compétence
- Stimuler la coopération avec les autres institutions de l'enseignement supérieur (ARES, universités et Hautes Écoles, et autres partenaires)
- Développer les partenariats avec KU Leuven (LLUA) et l'UNamur (AULNE)
- Développer nos réseaux d'alumni

Une Université de culture

- Promouvoir en premier lieu la culture au coeur de la vie universitaire multisite et dans toutes les missions de l'Université
- Placer le volet culture dans le portefeuille d'une prorectrice ou d'un prorecteur déjà en charge d'autres compétences
- Soutenir la mise en oeuvre du plan d'action défini au sein du Conseil pour la Culture

UNE VISION POUR L'UNIVERSITÉ

Constats et propositions



1. LA POLITIQUE DU PERSONNEL



1. LA POLITIQUE DU PERSONNEL

Toutes les personnes que j'ai rencontrées aiment leur métier et sont attachées à l'Université. Il y a une énergie positive qu'il faut soutenir en allégeant le poids des structures et des processus de décision, en **clarifiant les « règles du jeu »** (promotion, télétravail, opportunités de développement professionnel, ...) et en donnant l'assurance à toutes et tous que ces règles sont suivies de façon transparente et équitable.



J'aimerais retrouver du temps pour bien faire mon travail.

En matière de politique du personnel, mon ambition est de permettre à chacune et chacun de retrouver le goût du "travail bien fait" et de se concentrer sur ses missions et ses expertises ainsi que de contribuer au projet collectif de son entité et de l'Université.

Cette politique se décline en cinq principes clés que je précise dans les pages suivantes :

- Respecter et valoriser les personnes, et soutenir leur développement professionnel
- Respecter les expertises
- Respecter les collectifs
- Donner le temps du travail « bien fait » et permettre à chacune et chacun de se centrer sur ses activités, son métier, ses compétences
- Rendre l'organisation plus agile

Mener à bien un tel projet nécessite de pouvoir **compter sur une administration des ressources humaines (RH) forte, centralisée et décentralisée**, qui soit (i) proche des personnes, (ii) garante des obligations légales de l'employeur (droit sociaux, mise en œuvre des conventions collectives de travail, réglementations en matière de risques psychosociaux, formation du personnel...), (iii) respectueuse de la concertation sociale et (iv) source d'innovation organisationnelle.

J'accorderai une attention particulière à la valorisation des expertises en ressources humaines afin d'assurer un service efficace à la communauté.



Il y a trop de couches de décision, je m'épuise en réunions.

Respecter, développer et valoriser les personnes

L'Université est un lieu d'éducation, de découvertes et d'apprentissages individuels et collectifs. Les membres du personnel doivent pouvoir **bénéficier d'un accompagnement tout au long de leur carrière**, qui soutienne leur développement personnel.

Les pistes que je propose constituent des engagements sérieux contribuant à la reconnaissance et au respect de chacune et chacun au sein de l'Université.

- En **rapprochant la direction de l'Université du terrain**, via des rencontres régulières entre les membres du Conseil rectoral et les corps, entités, sites, cliniques, groupes de représentation;
- En **accompagnant mieux les personnes tout au long de leur carrière** et en stimulant la mobilité interne
 - En amont du recrutement, **travailler à l'attractivité de l'UCLouvain** comme employeur, notamment en simplifiant les canaux de recrutement et en centralisant les informations (page *web* emploi unique, compte *LinkedIn* emploi, etc.);

1. LA POLITIQUE DU PERSONNEL

- Formuler des **bonnes pratiques en matière de "pre-boarding"** (soit la phase entre la décision d'engagement et l'entrée en fonction) **et d'"onboarding"** (soit la phase d'intégration des collègues nouvellement engagés), qui puissent être mises en œuvre partout (cfr aussi *infra*, les parcours de formation);
- Mieux définir les **contours de la mission de service à la collectivité et à la société**, les attentes institutionnelles y relatives ainsi que les leviers devant permettre de mieux la reconnaître et valoriser;
- Clarifier l'organisation des **parcours professionnels** en communiquant les possibilités et critères d'évolution et de promotion, et en veillant à ce que les **attentes institutionnelles relatives à la contribution aux trois missions de l'Université soient clarifiées pour le PAC et le PS(T)**;
- Reconsidérer le **processus de promotion** du personnel académique (modalités), évaluer le délai d'attente dans le cas des promotions PAT et assurer la transparence des critères et des procédures;
- Systématiser l'utilisation des outils existants permettant de **faire un point sur le développement professionnel et personnel** des membres du personnel (Projet individuel concerté, Projet Académique Individuel concerté, Entretiens Périodiques Permanents, entretiens avec le personnel scientifique temporaire), en accompagnant et responsabilisant les supérieurs et supérieures;
- Promouvoir la **mobilité interne** via une communication adaptée des postes vacants, un entretien du « dernier tiers de carrière », des initiatives de type « vis-ma-vie » où les personnes qui le souhaitent peuvent partager le quotidien d'autres équipes de travail, par des stages internes et la mise en place d'équipes « volantes » pouvant soutenir les équipes en difficultés;
- Accompagner la **transition professionnelle du corps scientifique**¹;
- En poursuivant et en évaluant le développement des **parcours de formation**, y compris "métier", pour toutes et tous, en facilitant leur accès et en valorisant leur suivi. Une attention doit, à cet égard, être portée aux nouvelles engagées et nouveaux engagés, qui doivent pouvoir bénéficier d'un accompagnement plus personnalisé;
- En soutenant la **conciliation vie privée - vie professionnelle ou étudiante** et la **parentalité** dans les parcours professionnels (et d'études)². Un plan spécifique de soutien doit être établi, en partant des initiatives qui ont déjà été engagées dans le cadre de la politique du genre de l'Université;
- En instaurant une **culture du feedback et de communication transparente** (sur les décisions, suite à la participation à des projets ou à la soumission de projets et dossiers, y compris les demandes de promotion, etc.).

Les règles de promotion sont peu transparentes, peu connues.



Au début de la carrière, il y a un accompagnement. Ensuite, les gens sont lâchés. J'ai le sentiment de faire partie des meubles.



¹ Voy. aussi *infra* "La recherche" et "Le soutien et la valorisation de l'investissement pédagogique".

² Voy. *infra* "Politique d'équité, diversité et inclusion".

1. LA POLITIQUE DU PERSONNEL

- En simplifiant la **procédure de signalement des situations graves et urgentes** (p. ex. harcèlement, détresse) par un « bouton rouge » unique qui mette en contact avec une personne de référence et en assurant un suivi effectif³

Respecter les expertises

Pour assurer ses missions, l'Université peut compter sur des expertises pointues et multiples. **Ces expertises doivent être respectées et valorisées**, notamment en créant plus d'espaces d'échanges entre les expertes et experts internes, en respectant les propositions émanant des différents lieux d'expertise, en facilitant les prises de décision et en garantissant des fonctions administratives attractives, en central comme en local.

Il faut pouvoir porter un dossier que l'on a monté jusqu'au bout.



Voici quelques propositions que je m'engage à mettre en œuvre et qui visent à garantir le sens du travail :

- Donner de **l'autonomie et de la confiance aux experts et expertes** et à leurs entités dans la prise de décision:
 - Supprimer des "couches" de validation et de discussion;
 - Sans recourir aux postes de "conseiller" ou "conseillère" du rectorat dans les matières pour lesquelles il existe une expertise dans les services administratifs, scientifiques ou académiques, et privilégier de rares conseillers ou conseillères dans le cadre de projets spécifiques
- Doter le vice-rectorat à la politique du personnel et les prorectorats de missions de **ressources suffisantes** pour mener à bien leurs missions;
- Stimuler le **partage de connaissances et d'expériences** au sein de communautés de pratique;
 - Parmi ces expertises, l'expertise managériale est clé pour assurer le développement professionnel et personnel de chacun et chacune. L'accompagnement des responsables d'équipes et d'entités sera une priorité, notamment par une offre de formations adaptées, l'évaluation des initiatives récentes en la matière et la constitution de communautés de pratiques.
- Veiller à ce que les **fonctions administratives** exercées sur chacun des sites préservent une marge d'autonomie et des responsabilités spécifiques qui valorisent leur travail.

*Il faut faire confiance dans l'expertise métier ; que chacun reste à sa place...
Il y a une inflation de conseillers, d'acteurs et de validations qui rajoute des couches.*



³ Voy. *infra* "Politique d'équité, diversité et inclusion".

Respecter les collectifs

À l'Université comme ailleurs, **il devient plus compliqué de « faire communauté »**. On constate parfois des situations d'isolement, de repli sur soi. Les collectifs se respectent : je souhaite offrir les espaces et les temps nécessaires à leur existence, tout en valorisant l'autonomie et la conciliation entre vie privée et professionnelle, un équilibre que les propositions suivantes permettent de rencontrer.

Quelle est finalement
notre identité ?
On a besoin de collégialité
et de convivialité.



- En définissant nos **valeurs, missions et visions** dans le cadre d'**assises** rassemblant les membres de la communauté universitaire. À l'heure du multisite et à la veille de célébrer les 600 ans de l'Université catholique de Louvain, nous avons besoin de **nous retrouver derrière un projet commun et de nous projeter dans l'avenir**. Les valeurs ne se décrètent pas, aussi, je propose d'organiser de telles assises, c'est-à-dire des sessions collégiales et mixtes selon une méthode d'intelligence collective mobilisant les membres de la communauté (personnel, étudiantes et étudiants, alumni) de tous les sites et les cliniques pour les faire émerger. Je m'engage ensuite à promouvoir la vision, nos missions et valeurs dans toutes les politiques et décisions que j'initierai.
- En encourageant et en valorisant les **collaborations inter-sites et avec les cliniques** (rencontres, communautés de pratique, innovations organisationnelles, projets de recherche, d'innovations pédagogiques...) et les projets fédérateurs;
- En clarifiant la politique de l'Université en matière de **télétravail**, notamment par la signature de la convention collective de travail qui offrira des balises générales devant respecter les spécificités locales liées à la nature de l'activité ou aux cultures de site, et en promouvant une pratique soutenable de télétravail qui équilibre les avantages individuels et organisationnels;
 - En valorisant la prise ou l'exercice de **mandats représentatifs et l'implication active dans une dynamique communautaire**, pour toutes les catégories du personnel;
 - En menant une **politique d'équité, diversité et inclusion (EDI)** qui soit sérieuse et prioritaire, visant l'accompagnement et la valorisation de la diversité ainsi que la lutte effective contre les violences et discriminations⁴.

Il y a une méconnaissance
des métiers, en général, et des sites.
Il faut valoriser ces diversités, ce qui
nous rassemble, sans stigmatiser.



Donner le temps du travail « bien fait » et permettre de se (re)centrer sur ses activités, son métier, ses compétences

Qu'y a-t-il de plus épanouissant que le sentiment du "travail bien fait", que de recevoir de la reconnaissance pour son travail, de pouvoir mener ses missions, faire aboutir un dossier, un projet, accompagner nos étudiantes et étudiants, les membres de ses équipes, etc. ? Or, le temps à consacrer à notre travail semble nous échapper et nous détourner de nos activités principales. Ce sentiment de ne plus être dans les conditions de mener un travail « bien fait » est source de frustrations.

⁴ Voy. *infra* "Politique d'équité, diversité et inclusion".

1. LA POLITIQUE DU PERSONNEL

À un moment où la charge de travail nous conduit à travailler dans l'urgence et où nous aspirons à retrouver la maîtrise de nos temps, et où il s'agit également de respecter le temps de l'autre, je veux redonner le temps à chacune et chacun de réaliser ses missions et offrir, le plus possible, des moments de respiration dans **une Université qui doit se projeter dans un temps long et préserver les personnes qui s'y investissent.**

On est toujours en réunion, il y a trop de réunions et trop de mails.



- En permettant aux **congés de perfectionnement** (« sabbatiques ») d'être de véritables moments de respiration et de développement : (i) les promouvoir pour le personnel administratif, (ii) revoir le système pour permettre une décharge complète de cours pendant au moins un quadrimestre et veiller à l'absence de mandats pour les académiques;
- En optimisant le **temps passé en réunions** (et leur nombre), en balisant leur organisation (p. ex. via des tutoriels pour analyser sa pratique et la corriger, l'usage de méthodologies spécifiques);
- En **renforçant le cadre (administratif, scientifique, académique)**, temporairement ou structurellement, afin de garantir la continuité de nos missions;
- En **repensant la charge académique** globalement:
 - En prévoyant, autant que possible, des **périodes de tuilage** dans le cas de remplacements de personnel (mobilité interne, retraite, etc.);
 - En **repensant les charges académiques** afin de permettre de se consacrer pleinement à ses trois missions - l'enseignement, la recherche, et les services à l'Institution et à la Société. Il apparaît essentiel de visibiliser toutes les facettes des charges académiques pour permettre aux entités et aux personnes de se projeter dans l'avenir. Finaliser cette réflexion en cours depuis de nombreuses années sera une priorité de mon mandat rectoral. Les solutions sont à co-construire avec la communauté autour notamment de la valorisation d'activités qui ne sont pas toujours prises en compte (encadrement de mémoires et de stages, montage et la responsabilité de formations continues, présidence de jurys, création de MOOCs, etc.);

On n'a plus le temps de faire de la recherche.



Il faut revenir à nos missions premières et nous soulager de l'administratif.



- En **limitant le nombre de fonctions** et métiers pour le personnel administratif;
- En tenant compte des difficultés de **mobilité** (vers un site, entre les sites);
- En rappelant et en actualisant les bons usages en matière de **communication** (mails, déconnexion, etc.);
- En adoptant le plus rapidement possible une position claire quant au « **calendrier académique** »⁵;
- En garantissant une **administration experte dont la mission d'appui est réaffirmée.**

⁵ Voy. infra "Enseignement", "Calendrier académique".

Simplifier et rendre l'organisation plus agile

L'Université est souvent associée à la métaphore d'une flottille de paquebots. Certes, une partie de nos politiques est dépendante de réglementations et contraintes qui organisent l'enseignement supérieur, la recherche, les statuts et les carrières... Dans ce contexte déjà fort régulé, je m'engage à **alléger autant que possible la charge** de nos processus décisionnels et de nos procédures pour que nous puissions toutes et tous nous centrer sur nos activités principales.

- En menant un **travail de simplification** rigoureux et professionnel
 - Où la simplification n'est pas la standardisation ;
 - Où toute nouvelle procédure ou projet sera examiné afin qu'il suscite le moins possible (ou pas du tout) de nouvelles « couches » pour les personnels et services de l'Université;
 - Où l'on ne repart pas de « zéro » puisque des rapports et diagnostics existent et attendent d'être mis en œuvre ;

Pour réaliser cet objectif, chaque année, un nombre défini de processus clés seront analysés (diagnostic, propositions, actions) selon une méthode qui consiste à passer au crible les procédures en s'interrogeant sur la nécessité de chaque étape

- En simplifiant la **gestion du cadre**
 - En clarifiant, selon les besoins, la ligne fonctionnelle ;
 - En permettant une gestion plus agile des remplacements et mobilités, en évitant la multiplication des contrats et entités pour une même personne, et en clarifiant la ligne hiérarchique dans ces situations;
 - En limitant le nombre de validations des ouvertures et attributions des postes.

Il y a trop d'étapes qui consomment du temps à trop de personnes, souvent les mêmes, dans trop de réunions sur les mêmes dossiers.



2. LA POLITIQUE D'ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION (EDI)



2. LA POLITIQUE D'ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION (EDI)

Comme l'ont montré notamment les États généraux EDI organisés en octobre 2023, **accueillir, soutenir et valoriser la diversité sont des enjeux majeurs pour une Université en phase avec son époque, en quête d'excellence et soucieuse de contribuer aux Objectifs du développement durable (ODD) des Nations Unies.**

Mon projet est ouvertement de **centrer le propos sur la notion, qui me semble première, de diversité**, ceci afin de présenter une action institutionnelle fondamentalement positive et porteuse pour l'ensemble de notre communauté. Parler de *diversité* rend compte de la nécessité d'une approche intersectionnelle des inégalités, discriminations et violences dans le but de ne délaissier aucune dimension. Prétendre *accueillir* et *accompagner* la diversité implique des projets d'*inclusion* et la recherche d'une égalité des chances et plus d'équité. *Valoriser* la diversité – ou *les diversités*, lit-on plus récemment –, enfin, c'est prétendre nous (ré)unir autour de la richesse que celle-ci offre.

Par ce centrage sur la diversité, j'entends donc englober non seulement les questions liées au genre, mais ne pas m'y limiter en termes de vision globale et de projets concrets. En consolidant les avancées déjà réalisées dans ce champ ainsi qu'en prenant appui sur les diagnostics posés, et tout en poursuivant l'attention plus particulière que ce champ requiert, **je souhaite dessiner un cadre plus large qui relie ces composantes à la valeur de respect et qui doit, dès lors, être mieux à même d'appréhender en cohérence tous les facteurs de vulnérabilité ainsi que les principaux obstacles dans la réalisation des parcours d'étude et de travail au sein de l'Université.**

Le projet est ambitieux.

En effet, la recherche d'une meilleure prise en considération des enjeux liés à la diversité – et, dans son prolongement, ce que l'on nomme l'inclusion, ainsi que l'équité (EDI) – draine des **questions délicates et souvent complexes, car le plus souvent interconnectées**, se reliant au genre, à l'origine ethnique, aux convictions religieuses, au validisme, à l'âge, à la précarité socio-économique... Ce sont, par ailleurs, des réalités qui **traversent l'ensemble de nos métiers, de nos missions, de nos processus et services** et à propos desquelles les mesures et relais institutionnels peuvent être peu connus et/ou perçus comme insuffisamment efficaces. Enfin, en plus d'être complexes, **ces enjeux ne trouvent jamais de solutions définitives** ; ils doivent être sans cesse interrogés, et ils devront l'être en s'appuyant sur l'expertise de nos chercheuses et chercheurs ainsi que sur l'expérience vécue par les acteurs et actrices de terrain.

Comment rencontrer un tel projet ?

Les mesures suivantes me semblent y contribuer.

Un prorectorat dédié

Pour faire face à de tels défis et à l'urgence de certaines de leurs dimensions, l'UCLouvain doit, à mon sens, préalablement se doter d'un **prorectorat spécifiquement dédié aux compétences élargies et bénéficiant d'un appui administratif et d'un budget suffisants.**

L'université doit être un espace inclusif où tout le monde peut se sentir à sa place, c'est l'essence même d'une communauté fondée sur la créativité et la science.



2. LA POLITIQUE D'ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION (EDI)

Une **valorisation institutionnelle** de l'enjeu de fond – la diversité – **et une centralisation des compétences**, aujourd'hui dispersées entre les Conseillères en genre, égalité et inclusion et la Prorectrice Transition et Société, me semblent en effet nécessaires pour garantir la coordination de notre politique institutionnelle ainsi que l'effectivité et l'efficacité des actions qu'elle portera.

L'approche devant être structurelle, plusieurs collaborations étroites seront instituées avec :

- les vice-rectorats en charge des champs intimement liés, à savoir les affaires étudiantes et la politique du personnel principalement,
- avec le prorecteur ou la prorectrice en charge de la transition écologique, les deux thématiques participant aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.
- avec le Conseil de l'Équité, de la Diversité et de l'Inclusion (ou "CEDI") créé le 22 janvier 2024 sous la forme d'une commission du Conseil académique. Ce Conseil devra, outre la composition déjà arrêtée, veiller à intégrer en son sein une représentation des sites de l'Université, afin de soutenir la transversalité et la complémentarité des initiatives portées.

Une politique-cadre claire, ferme et engagée

Le deuxième objectif réside dans l'adoption d'une **politique-cadre coordonnée et parfaitement intégrée** qui appréhende de façon **transversale** les potentialités que la diversité offre, ceci sans exclure des particularismes dans la mise en œuvre des projets qui l'accompagnent, selon les thématiques visées.

Il s'agit ici de préciser les notions-clés que l'on jugera déterminantes du cadre à adopter (diversité, inclusion, équité, voire d'autres notions) et autour desquelles seront posés des engagements clairs de l'institution.

Cette déclaration officielle devra bien naturellement également rencontrer les attentes européennes en matière de diversité et d'inclusion.

Elle pourrait se prolonger par la recherche de l'obtention de labels confirmant nos ambitions en la matière (Athena Swan, Stonewall, ...).

Un plan d'action priorisé, dont le suivi est assuré de façon transparente

Il faut mettre en œuvre les recommandations du rapport Tulkens, ce n'est toujours pas évident de savoir à qui s'adresser pour accompagner les personnes en difficulté.

Consciente qu'aucune politique ne peut se limiter à une déclaration d'intention, je préconise, sur les bases ainsi définies, l'adoption d'un **plan d'action ambitieux dans son objet, tout en restant réaliste dans sa mise en œuvre**.

Une **méthodologie stricte** devra être définie et suivie, incluant l'identification de personnes responsables et d'indicateurs de suivi, ainsi qu'une planification des priorités retenues



sur la durée de mon mandat. Ce plan d'action, qui sera **adopté à l'issue de l'année 2024-2025**, comprendra une partie transversale et se déclinera ensuite par champs d'actions, lesquels pourraient être portés par certaines entités, comme un site, un secteur, une faculté ou un Institut par exemple.

Des **mesures urgentes seront toutefois adoptées dès l'année académique 2024-2025**. Je songe, en particulier, aux mesures visées dans les deux champs d'action prioritaires que je cite ci-après.

Nous disposons déjà de plans d'actions⁶, de ressources diagnostiques récentes et de recommandations d'experts et expertes⁷, d'exemples étrangers et de résultats de recherches menées au sein de l'institution. Ceux-ci devront constituer le matériau de base à l'établissement de ce plan d'action. Nous devons *agir* à présent.

Le plan d'action devra, par ailleurs, faire l'objet d'un suivi annuel et d'une communication régulière vers la communauté universitaire.

La lutte contre toutes les formes de violence et de harcèlement

Certaines mesures me semblent, à ce stade, déjà devoir nécessairement être incluses dans le plan d'action et être mises en œuvre sans attendre. C'est le cas des mesures tendant à assurer la prévention et la « gestion » des faits de violence et de harcèlement, que ceux-ci soient le fait de membres de notre communauté ou de tiers présents sur nos sites.

En effet, aucune politique institutionnelle ne peut être prise au sérieux si elle ne s'assure pas de **prévenir les violences et les discriminations envers les personnes et d'agir efficacement et effectivement lorsque celles-ci se produisent**. À cet égard, des mesures urgentes identifiées dans le rapport du Comité d'experts et expertes « harcèlement et violences de genre »

devront spécialement être mises en œuvre. D'autres pourraient s'y ajouter sur la base d'études dont les résultats sont plus récents (comme l'étude, relayée par la presse fin janvier, sur le harcèlement sexuel, qui a mis en évidence des chiffres interpellants au sein de l'UCLouvain) ou attendus prochainement (le projet "Bien-être, Harcèlement et Violences dans l'enseignement supérieur", nommé "Behaves", lancé par Madame la Ministre Glatigny en 2022).

À brève échéance, l'UCLouvain me semble en tout cas devoir:

1. se doter d'**une communication claire et « simplifiée » portant sur les structures internes compétentes** pour recevoir les signalements et plaintes, **ainsi que sur leurs missions et leurs cadres de travail** (procédures, cadre éthique et juridique). La mesure vise tant les membres du personnel que les étudiants et étudiantes. Les étapes du processus de suivi de ces signalements et plaintes doivent également être clarifiées et il convient de **formaliser les relais**

On ne sait toujours pas vraiment comment faire en cas de situation problématique.



⁶ Comme le *Gender Equality Plan* : <https://uclouvain.be/fr/decouvrir/egalite/gep.html>

⁷ Comme, notamment, les résultats des États généraux EDI tenus en octobre 2023 ainsi que le rapport final d'experts et expertes « Harcèlement et violences de genre ».

2. LA POLITIQUE D'ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION (EDI)

à réaliser lorsqu'un déclarant ou une déclarante s'adresse à un ou une membre du personnel ou à un service qui n'est pas habilité à le "gérer". La **communication** y relative doit être **adaptée aux différents publics**, les étudiantes et étudiants, d'une part, et les membres du personnel, d'autre part, en tenant compte de la situation particulière des doctorantes et doctorants ayant un double statut.

Des **relais devront notamment être créés ou renforcés avec les organes de la représentation étudiante** (AGL, BDE, Organe, CGEI, etc.) afin que ces organes distillent régulièrement l'information parmi leurs pairs. Il convient, en effet, que ces collectifs soient invités à collaborer à l'élaboration de la communication vers les étudiants et étudiantes et soient des acteurs à part entière de sa diffusion. Le site web de l'Université devra, quant à lui, être amélioré et simplifié. Cette communication doit aussi **identifier les ressources externes**, notamment d'**urgence**, qui peuvent être mobilisées pour chaque site.

La communication doit, enfin, clarifier la portée du **registre de faits de tiers** et – surtout – s'assurer de sa connaissance par les membres de la communauté, sur chaque site.

Les données de ce registre devront intégrer le *reporting* à réaliser (*cfr infra*).

2. disposer, **sur chaque site de l'Université**, d'une **première ligne d'écoute, d'information et d'orientation** à destination des étudiants et étudiantes pour les cas de violences et discriminations, au-delà des violences sexistes et sexuelles.

Il convient, à cet égard, de définir plus précisément les missions de cette première ligne d'écoute, sa composition, sa localisation et son accessibilité.

Un **cadre éthique de travail** doit, par ailleurs, être communément établi et garanti (notamment en termes d'indépendance, de neutralité et de confidentialité).

On notera que des **structures légales sont déjà prévues pour les membres du personnel**. Elles devront faire l'objet, comme précisé au point précédent, d'une clarification et d'une communication claire, mais aussi répondre aux mêmes exigences éthiques et matérielles que celles prévues pour les étudiants et étudiantes. Comme déjà écrit sous l'angle de la politique du personnel, par ailleurs, il me semble porteur d'y ajouter la possibilité d'activer un « bouton rouge » unique pour le signalement des situations graves et urgentes.

La **situation des doctorantes et doctorants** justifie ici une attention particulière. En cas de double statut d'étudiant ou d'étudiante et de membre du personnel, le choix me semble devoir être laissé de saisir la structure compétente pour l'un de ces deux statuts.

Je noterai encore qu'à mon sens, vu leur expertise étendue et spécifique, les structures de première ligne devront contribuer **à toute réflexion et mise en œuvre d'actions** à mener dans le cadre de la lutte contre les violences et discriminations.

3. tenant compte de l'importance que peut avoir une proximité effective des autorités compétentes pour le traitement des plaintes, et en soutien à une gouvernance multisite, envisager la faisabilité matérielle d'une **présence régulière des vice-recteurs ou vice-rectrices aux affaires étudiantes et à la politique du personnel** – ou d'une personne les représentant – **sur les différents campus de l'Université** ;

La pratique enseigne, en effet, que certaines personnes déclarantes souhaitent rencontrer l'autorité disciplinaire sans préalablement passer par un service de première ligne. De leur côté, les autorités peuvent parfois « mieux agir » en vue de la protection des personnes et l'adoption de mesures urgentes et/ou conservatoires en rencontrant physiquement les déclarantes et déclarants. La présence régulière d'une autorité sur les différents sites peut aussi contribuer à concrétiser un message d'implication effective de l'institution dans la lutte contre les violences et le harcèlement et à soutenir notre gouvernance multisite.

4. prévoir des obligations de **reporting institutionnel régulier** sur les faits de violence et harcèlement portés à la connaissance des structures internes, que ce soit via un signalement (anonyme) ou une plainte, et ce dans le respect de l'anonymat des personnes et de la confidentialité des échanges ;

Ce suivi régulier – qui intégrera les données du registre de faits de tiers – devra être communiqué et permettra l'adoption de mesures d'amélioration.

5. poursuivre et étendre des **actions de sensibilisation** et de **formation** à destination de publics variés, avec une attention particulière portée aux situations de plus grande vulnérabilité (collectifs étudiants, résidences universitaires, relations de thèse, etc.).

Les actions devront porter sur les biais de décisions ainsi que les violences que connaissent encore nos cadres de travail et d'étude, en englobant les facteurs de vulnérabilité que nous avons identifiés et qui ne se limitent pas aux violences de genre (tout en les incluant nécessairement). L'approche devra être intersectionnelle.

6. continuer à soutenir l'**attention portée par le vice-rectorat aux affaires étudiantes aux lieux plus sensibles aux violences**, comme les festivités et les baptêmes ainsi que les résidences universitaires.

Ces situations particulières méritent d'évidence un renforcement des mesures de communication, de sensibilisation et de formation, ainsi que d'assurance du respect des valeurs de l'Université.

7. continuer à soutenir l'**attention portée par le vice-rectorat à la politique du personnel aux catégories de personnes dont l'Université n'est pas l'employeur**, afin de permettre un alignement des protections et une clarification du rôle qu'elle assume néanmoins à leur égard dans ce champ.

8. continuer à porter une attention à la **sécurité des personnes sur les différents sites**, en collaboration avec les autorités communales compétentes et les services de police.

L'assurance de la cohérence et de la pertinence de nos règlements internes

Au même rang de priorité, il me paraît impératif que nous veillions à ce que, de façon urgente, nos **règlements internes (i) respectent parfaitement les prescrits légaux et réglementaires** en matière de diversité et inclusion ainsi que de lutte contre les violences et discriminations, mais aussi qu'ils **(ii) abordent ces thématiques de façon plus rationnelle, centralisée et cohérente**.

De façon plus particulière, comme cela a été recommandé dans le Rapport final du Comité d'experts et expertes "Harcèlement et violences de genre", cette vérification de nos règlements doit être l'occasion d'envisager la **révision** – à des fins de rationalisation et de cohérence globale – **de nos textes relatifs aux commissions disciplinaires** (p. ex. prévoir une présidence par un magistrat ou une magistrate externe à l'Université ainsi que la formation des membres des commissions, spécialement) **et à la procédure disciplinaire** (notamment la possibilité d'une saisine d'office et de mesures conservatoires et protectrices par les autorités compétentes, ainsi que l'instauration de mesures restauratives), en intégrant aussi le besoin de **protéger les personnes déclarantes** contre le risque de représailles et **d'accompagner les équipes pouvant être « impactées » dans les situations plus graves**.

Il conviendra également de trancher le **sort des signalements et plaintes anonymes** et de veiller à ce que des règlements de notre Université n'ayant pas spécifiquement cet objet réalisent le renvoi vers les textes de base pertinents.

Les autres objectifs et mesures qui me semblent essentiels

Au-delà de ces deux champs d'action, tout à la fois « inévitables » (car essentiels et structurants) et urgents, d'autres mesures d'amélioration me paraissent opportunes, mais devront faire l'objet d'une priorisation selon ce qui sera proposé par la nouvelle prorectrice ou le nouveau prorecteur ainsi que du nouveau conseil consultatif (CEDI).

Les éléments suivants me paraissent toutefois importants.

La politique du personnel

Mes projets en matière de politique du personnel intègrent des objectifs d'accueil et d'accompagnement de la diversité⁸, à tous les niveaux (recrutement, promotion, conciliation vie privée / vie professionnelle, soutien à la parentalité, etc.) et pour toutes les catégories du personnel. Cet impératif suppose de **garantir des procédures de recrutement non discriminatoires** et d'offrir un **environnement et des conditions de travail plus inclusifs**. Il faut en effet veiller à ce que, progressivement, notre corps enseignant, nos équipes de recherche et nos administrations reflètent davantage la diversité de notre société. Il reviendra au prorecteur ou à la prorectrice ainsi qu'au CEDI d'identifier les mesures requises à cette fin, dont notamment la **possibilité d'"aménagement raisonnables"**.

Le soutien aux parcours d'étude et de travail

De façon transversale, il me semble que l'Université gagnerait à entamer une analyse de ses procédures et règlements (aussi) dans la finalité (particulière) d'**identifier les étapes des processus administratifs et dispositifs d'accès qui fragilisent les parcours d'étude et de travail**. Soutenir la diversité et l'inclusion impose, en effet, que nos processus et infrastructures de sites ne créent pas eux-mêmes des discriminations injustifiées ou des obstacles à la réussite et au bien-être. Ce projet doit s'intégrer dans les mesures que je préconise en termes d'**analyse des processus** et de **gestion institutionnelle du statut PEPS**.

⁸ Voy. *supra* "Politique du personnel".

La recherche et l'enseignement

La richesse de nos recherches est directement corrélée à la diversité des équipes qui les mènent. L'UCLouvain doit rester à la pointe de la recherche, mais cela requiert de soutenir des personnes qui la réalisent. Il me semble important que nous entamions une **réflexion sur les pièges et les freins que connaissent les carrières scientifiques**. Il s'agit de les identifier pour ensuite pouvoir **planifier des actions concrètes** permettant de les rencontrer. *In fine*, améliorer la diversité parmi le personnel scientifique permettra d'enrichir les rangs des académiques.

Il faut **poursuivre la recherche portant sur les dimensions de l'EDI⁹** et veiller à ce que ces thématiques **intègrent de façon plus systématique nos cursus universitaires**, au même titre que d'autres, comme le développement durable¹⁰.

Les étudiants et étudiantes

Nos étudiants et étudiantes ne sont pas davantage égaux face aux études ; ils et elles n'ont *a priori* pas les mêmes chances de réussite. Comme cela sera dit sous la thématique "Vie étudiante", nous devons continuer à prendre en compte les réalités socio-économiques des personnes les moins favorisées et à **renforcer nos dispositifs de soutien** (aide sociale, aide numérique, aide au logement, jobs étudiants, etc.), en tenant compte des réalités propres aux sites et aux besoins de leurs publics. Nous devons, en outre, évaluer l'appui à l'orientation et la réorientation ainsi qu'**étoffer notre offre de cours préparatoires et de modules de « mise à niveau » tout au long des études**.

Une évaluation fine de la mise en œuvre de l'**actuel statut PEPS** sur nos différents sites me semble aussi s'imposer afin (i) d'identifier les points d'améliorations nécessaires pour les groupes de bénéficiaires actuels et (ii) d'apprécier si l'on peut s'en inspirer – et, le cas échéant, comment – pour mieux soutenir d'autres catégories d'étudiants et étudiantes (p. ex. les parents et les adultes en reprise d'études). Afin de concilier ces objectifs avec ceux guidant la politique du personnel présentés *supra*, l'évaluation de ce statut devra toutefois **intégrer celle de l'impact d'un affinement ou d'une extension des mesures d'aménagement sur la charge de travail des membres du personnel**. La mise en œuvre des aménagements dits raisonnables doit, en effet, aussi tenir compte du « coût » de leur mise en œuvre, notamment pour les enseignants et enseignantes. Il ne s'agit pas pour autant de ne pas étendre ou améliorer, mais il s'agit de le faire en tenant compte d'un besoin d'équilibre et de réalisme dans la mise en œuvre.

Notre université, et c'est une fierté, attire, par ailleurs, de nombreux étudiants et étudiantes internationaux. Les obstacles à leur arrivée, puis à leur intégration et à leur réussite sont importants. Nous devons mieux les accueillir et les soutenir. À cet égard, une évaluation des possibilités d'ouverture à une meilleure aide sociale me semble notamment pertinente, dans le respect des cadres légaux dans lesquels l'Université doit demeurer. Nous devons aussi prendre en considération leur moindre connaissance des dispositifs d'aide (différences culturelles, langage inaccessible, etc.) et d'écoute présents sur nos sites, spécialement en termes de violences et discriminations.

⁹ Voy. *infra* "La recherche".

¹⁰ Voy. *infra* "L'enseignement" et "Une Université durable et actrice de la transition".

L'assurance que nos partenaires partagent nos valeurs

Le soutien de la diversité doit se traduire une **assurance que nos partenaires lui apportent une même attention** : nos accords internationaux, nos marchés publics et nos partenariats d'enseignement et de recherche devraient, à terme, intégrer spécifiquement les attentes de l'Université à ce sujet.

Il faut aussi veiller à ce que **nos étudiants et étudiantes en stage professionnalisant et en séjour d'étude à l'étranger** bénéficient de lieux d'accueil sécurisés et soient informés des ressources particulières qui sont spécifiquement à disposition.

3. L'ENSEIGNEMENT



Les formations et les apprentissages

À l'UCLouvain, notre conception de la formation universitaire s'inscrit dans une perspective globale et intégrée, notamment consciente des enjeux mis en évidence par le Rapport *Rebondir*¹¹. J'adhère à l'idée qu'une formation universitaire doit contribuer à ouvrir le champ des perspectives de nos étudiants et étudiantes pour qu'ils et elles soient des acteurs et actrices-clés des changements de notre société et s'ancrent dans la réalité d'un monde qui se dessine au-delà de nos frontières régionales et nationale. Cette approche nécessite sans doute un engagement actif de la part de notre communauté étudiante, invitée à se « dépasser », mais aussi, et surtout, de l'institution, qui, par les aides, formations et modes d'apprentissage qu'elle propose, doit soutenir et encourager une telle ouverture.

La crise de la Covid-19 et les crises en cours, spécialement la crise climatique, ont amplifié le besoin de sens exprimé par les étudiants et étudiantes. Dans ce contexte, **il me semble urgent de répondre adéquatement à l'émergence de nouveaux besoins, ainsi qu'à l'évolution des attentes et des comportements des publics étudiants de plus en plus diversifiés, et parfois "volatils"**. Notre approche de l'enseignement universitaire doit être holistique, systémique et écologique, plaçant l'étudiante et l'étudiant au centre de nos préoccupations. Nous devons également rencontrer un besoin pressant de nouvelles formes de socialité et la nécessité de repenser certaines modalités pédagogiques ainsi que l'utilisation de nos espaces d'apprentissage.

Les enjeux sont nombreux pour que **l'Université demeure un acteur de premier plan dans le paysage de l'enseignement supérieur, à travers ses formations initiales et ses formations continues.**

L'aide à la réussite

De nombreux enjeux et de nombreux projets peuvent être envisagés pour améliorer notre offre de formations et nos modalités d'enseignement et d'apprentissage, mais **l'une des priorités doit rester le soutien à la réussite de nos étudiants et étudiantes.** La partie "Vie étudiante" du programme identifie déjà certaines aides devant y contribuer (aides financières, logement, jobs étudiants, etc.), et qui doivent pouvoir être mobilisées à toutes les étapes d'un cursus universitaire. De même, d'autres parties de la présente thématique rencontrent un même projet, spécialement en soulignant l'importance de réfléchir à nos pratiques pédagogiques en soutien à la motivation et l'implication ainsi qu'aux lieux de socialisation. Il faut toutefois aussi apprécier nos possibilités de soutien dans le cadre de nos formations existantes, spécialement les programmes de Bachelier, et de l'accès à celles-ci.

Nous devons poursuivre nos **efforts en matière de transition secondaire-université** (spéc. notre offre de cours préparatoires et de "mise à niveau" au long des études) et **d'orientation ainsi que de réorientation** et, sur la base des recherches menées au sein de l'Université à propos de la lutte contre l'échec, faire émerger de **nouvelles propositions d'actions concrètes d'accompagnement durant les parcours.**

¹¹ J. De Munck, I. Aujoulat, V. Capelle, J.-B. Demoulin, Y. Deville et. al., *Rebondir. enjeux et défis de l'épidémie Covid-19 à l'UCLouvain*, 2022, 67 p., <http://hdl.handle.net/2078.1/275392>.

Comme déjà écrit également¹², **une évaluation du statut PEPS** sur nos différents sites s'impose.

La Politique institutionnelle de soutien à la réussite académique adoptée par le CEFO en mai 2023 sera donc poursuivie et évaluée par cette instance, en étroite concertation avec les facultés et les services d'aide à la réussite.

Des pratiques et des formations innovantes en soutien à l'acquisition des connaissances et compétences



Nos étudiants changent, nous devons aussi adapter nos pédagogies.

Ma vision de l'enseignement universitaire repose notamment sur le **développement et le soutien aux pratiques pédagogiques innovantes et impliquantes**. Il ne s'agit pas ici d'innover pour innover, tout comme il ne s'agit pas de dire que nous n'innovons pas déjà.

Bien au contraire, l'investissement des équipes d'enseignement et de soutien administratif me semblent avoir fait preuve de belles capacités d'adaptation et d'une attention réelle aux besoins émergents en matière de pédagogie. J'entends ici surtout souligner l'importance de continuer à s'assurer que notre offre de formations et les pédagogies mises en oeuvre répondent aux besoins de la société, soutiennent la motivation des étudiants et étudiantes et contribuent à consolider la maîtrise des savoirs disciplinaires tout en développant une réflexivité critique à partir de situations complexes plus proches des réalités.

Comme le soulignait le *Forum FDP* du 20 novembre 2023, on peut être fier des enseignements intégrant des méthodes d'apprentissage actif soutenant l'apprentissage. Cependant, **l'importance de l'absentéisme** doit nous pousser à questionner nos pratiques pédagogiques actuelles. **L'augmentation ou la diminution du nombre d'étudiants et étudiantes** dans certains programmes et la **digitalisation des savoirs** questionnent au premier titre nos méthodes et postures.

Afin de rencontrer ces défis, je propose de lancer, dès le début de mon mandat, avec le LLL et les services en charge de l'appui pédagogique sur certains sites, un **exercice de planification stratégique par la communauté universitaire** (corps enseignant, personnel administratif d'appui, étudiants et étudiantes), ceci afin d'asseoir l'engagement individuel et collectif dans l'implémentation de cette vision. Le programme permettant de la concrétiser ne peut se mettre en place qu'en étroite collaboration et concertation avec les facultés, les commissions d'enseignement/de programmes et doit s'appuyer sur la recherche en pédagogie universitaire menée au sein de notre Université.

Divers leviers me semblent pouvoir être actionnés pour accompagner le développement global des compétences académiques, personnelles, sociales et professionnelles des étudiants et étudiantes. J'en citerai quelques mesures, en soulignant qu'aucune ne peut perdre de vue le caractère universitaire de nos formations, et ses spécificités.



Le distanciel est un fameux défi, il nous amène aussi à repenser nos enseignements.

¹² Voy. *supra* "Politique d'équité, diversité et inclusion".

3. L'ENSEIGNEMENT

- Je soutiens **l'apprentissage expérientiel, l'engagement communautaire et le Service Learning** (tels les cliniques juridiques, le projet IngénieursSud, etc.) dans une perspective d'approche-programme.

Une **collaboration étroite avec la société civile** est importante pour proposer des formations qui répondent aux besoins changeants de la société. Cette interaction peut nous permettre d'ajuster nos programmes afin qu'ils restent en phase avec les exigences et les défis actuels, garantissant ainsi que nos diplômés et diplômées soient non seulement compétents dans leur domaine d'expertise, mais aussi bien préparés aux **réalités du marché de l'emploi** et à apporter leur contribution aux **défis des transitions écologique et sociale**.

Des partenariats durables avec des organisations locales, entreprises et communautés méritent d'être mis en œuvre pour contribuer à développer l'esprit civique et la conscience de leur contribution sociale dans le chef des étudiants et étudiantes.

- Il convient de s'engager à développer davantage de dispositifs permettant **d'articuler pertinemment formation et emploi**, spécialement dans les formations de 2e cycle et les formations continues. Ceci est essentiel afin de mieux préparer nos étudiants et étudiantes à entrer "efficacement" sur le marché du travail, en étant dotés non seulement de solides connaissances disciplinaires, mais aussi de compétences pertinentes pour leur vie professionnelle, grâce à une compréhension pragmatique et une expérience des exigences du monde du travail. À cette fin, nous devons notamment capitaliser sur les expériences actuelles en matière **d'intégration de stages, d'apprentissage en milieu professionnel et de formations en alternance**. Ces initiatives permettent aussi de renforcer l'employabilité de nos diplômées et diplômés.
- Pour mieux répondre à son rôle dans la société, l'Université se doit de relever les défis liés au sens et aux modalités de l'éducation et de la scolarité présents dans notre société. Dans cette perspective, la mise en œuvre de la **Réforme de la Formation initiale des enseignants et enseignantes (RFIE)** constitue un enjeu stratégique, et ce, au regard du recrutement de futurs étudiants et étudiantes de formation initiale et continue, et de nos collaborations étroites avec les hautes écoles et avec le secteur éducatif en général.
- J'entends encore soutenir l'offre de **nouveaux cours interdisciplinaires et interfacultaires orientés sur des thématiques sociétales ou interculturelles** (EDI, développement durable et transition¹³, intelligence artificielle, protection des minorités, inclusion, approches intersectionnelles, nouveaux modes de régulation sociale, décolonisation, etc.). Des **Summer schools** sur les enjeux d'équité, diversité et inclusion (EDI) et sur le développement durable, pour pointer deux axes prioritaires, gagneraient aussi à être mises en place.

¹³ Voy. à ce propos *infra* "Une université durable".

L'intégration des évolutions numériques

La crise de la Covid-19 a accentué l'importance des enjeux liés aux compétences numériques, tant de la population étudiante que du corps enseignant¹⁴.

Nous sommes de plus en plus connectés, l'IA et les multiples applications technologiques sont une source d'innovation et de remise en questions infinie.

Il y a lieu de promouvoir le développement des compétences numériques des étudiantes et étudiants, en leur **offrant des expériences d'apprentissage en ligne de qualité** et en **intégrant des outils numériques dans les formations**. C'est aussi contribuer à les préparer aux exigences émergentes de notre société.

Une attention particulière devra toutefois, à cet égard, être portée à la **fracture numérique** de certains publics afin que toutes et tous puissent bénéficier d'un accompagnement leur offrant les meilleures chances de réussite¹⁵.

La place de la **formation (initiale¹⁶ et continue) à distance** dans notre offre justifie aussi l'attention. Certains publics, spécialement les adultes en reprise d'études et les étudiantes et étudiants internationaux, peuvent voir dans une telle modalité une opportunité pour leurs parcours personnels et professionnels. De nombreuses universités étrangères proposent déjà cette possibilité, en permettant un choix entre le présentiel, le co-modal et le distanciel. La question reste en certains endroits sensible, j'en mesure l'importance, mais il me semble que l'attractivité de nos programmes, notre contribution sociale et notre place en tant qu'acteur-clé dans l'enseignement supérieur invitent à tout le moins à ce que nos facultés se saisissent de la question, si ce n'est déjà fait, et soumettent un avis circonstancié sur les possibilités d'implémentation ou d'extension de cette modalité, en identifiant les publics concernés.

Quant aux évolutions numériques liées aux **intelligences artificielles génératives**, une *task force* multidisciplinaire et représentative des entités d'enseignement et de recherche me semble devoir être mise en place avec pour objectifs (i) d'observer l'évolution des pratiques et des besoins et (ii) de proposer des balises et un soutien (via le LLL et les entités d'accompagnement existantes sur les sites) au corps enseignant, aux étudiants et étudiantes, mais également aux chercheurs et chercheuses. Sous l'angle de l'enseignement, ma compréhension actuelle de ces enjeux me pousse à considérer que nous devons intégrer la réalité de ces évolutions dans nos enseignements et apprentissages et accompagner leur utilisation éclairée et responsable afin de maintenir visible toute l'importance de garder une réflexion critique et personnelle, et de développer les potentialités de sa propre créativité.

On doit avoir le temps de se former, de promouvoir les compétences numériques en offrant des expériences en ligne de grande qualité, tout en veillant à réduire la fracture numérique.

¹⁴ Pour les enseignantes et enseignants, voy. *infra*, sous la présente thématique, "Le soutien et la valorisation de l'investissement pédagogique".

¹⁵ Pour les mesures de soutien, voy. *infra* "Vie étudiante".

¹⁶ Voy. toutefois la réserve pour ce qui concerne le bloc 1, *infra*.

La maîtrise des langues, l'internationalisation et l'interculturalité

J'entends poursuivre notre politique ambitieuse d'apprentissage des langues, alignée notamment avec le Plan Langues et le programme du Fonds de développement pédagogique (FDP) pour préparer nos futurs diplômés et nos futures diplômées à évoluer dans une société de plus en plus globalisée et multiculturelle. Cela implique non seulement d'**offrir un enseignement de qualité en langues étrangères**, mais aussi de **créer des opportunités d'expériences culturelles et linguistiques enrichissantes**.

Je suis persuadée que la maîtrise des langues et la compréhension interculturelle sont des compétences clés dans notre monde contemporain. Je mettrai l'accent sur l'**intégration d'éléments linguistiques et culturels dans nos programmes d'études**, encourageant ainsi nos étudiants et étudiantes à développer une perspective internationale et interculturelle.

Y a pas photo, à diplôme équivalent, c'est la connaissance des langues qui fait la différence.



L'**enseignement en langues étrangères** mérite d'être soutenu, et le cas échéant renforcé, afin de permettre aux étudiants et étudiantes de s'immerger dans un environnement linguistique différent, tout en poursuivant leurs études dans leur domaine de spécialisation. Cela les préparera non seulement à de nouvelles

perspectives professionnelles, mais les aidera aussi à développer une sensibilité et une compréhension plus profondes des différentes cultures.

J'apporterai aussi mon **soutien aux projets (existants ou à venir) de co-diplomations avec la Flandre et l'étranger**, notamment dans le cadre des programmes joints au sein du Circle U. Open campus, dans la poursuite d'initiatives déjà très porteuses mises en œuvre sur nos sites.

Nous devons, par ailleurs, continuer à **promouvoir de nouvelles formes de séjours internationaux**, enrichissant ainsi l'expérience éducative et personnelle de nos étudiants et étudiantes. Dans cet esprit, je souhaite notamment que nous développions de nouveaux partenariats, permettant d'offrir des programmes internationaux de microcertification. Ces programmes permettront aux étudiants et étudiantes d'acquérir des compétences spécialisées et reconnues mondialement, tout en faisant l'expérience d'une ouverture à d'autres cultures et d'autres modalités d'enseignement.

Le soutien à la socialisation et intégration dans la communauté étudiante et universitaire

Les études et enquêtes menées tant en interne qu'à l'extérieur de l'Université, spécialement à l'issue de la crise Covid-19, ont mis en évidence toute l'importance de prendre en compte l'impact de la **relation pédagogique** sur les apprentissages, tout autant que le **besoin de socialisation de la communauté étudiante**. Ce sont des facteurs – et moteurs – de soutien à la réussite pour nombre d'étudiants et étudiantes, mais aussi des lieux et moments d'épanouissement personnel et collectif.

Les étudiantes et étudiants ont besoin de socialisation comme de pain : elles et ils doivent pouvoir (re)tisser des liens !



C'est particulièrement vrai en ce qui concerne **les primo-arrivants et primo-arrivantes, auxquels il faut continuer à proposer un enseignement en présentiel**. Cette modalité leur permet, en effet, de (re)tisser des liens et de s'intégrer dans une nouvelle communauté étudiante et universitaire. Dans ce cadre, une **véritable politique d'accueil des nouveaux publics** me semble devoir être mise en œuvre sur les différents sites de l'Université. Cette politique nécessite une **enveloppe budgétaire spécifique**, spécialement afin d'aider les facultés confrontées à des cohortes importantes en bac11. Les mesures de soutien peuvent ici être de nature variée, selon les besoins qu'exprimeront les facultés (augmentation du taux d'encadrement, didactique adaptée à la taille des groupes, dédoublement de certains cours, etc.). Il appartiendra à ces dernières et aux commissions de programmes d'identifier les mesures qui leur semblent adéquates dans leur réalité propre.

Le soutien aux parcours tout au long de la vie

Il faut valoriser et vitaliser la reprise d'études, nous avons une mission sociétale ici.



Il me semble falloir adopter une **politique permettant d'augmenter la proportion d'adultes en reprise d'études dans nos formations initiales et continues**. Cette diversification du public étudiant répond aussi aux besoins de formation de notre société et enrichit les expériences d'apprentissage de tous et toutes.

La promotion d'un apprentissage tout au long de la vie constitue ainsi, selon moi, l'un des enjeux majeurs de l'Université pour les prochaines années.

Une partie des adultes en (poursuite ou) reprise d'étude est à la recherche de possibilités d'apprentissage flexibles et inclusives, telles que la microcertification, avec la reconnaissance des compétences acquises par l'expérience professionnelle. D'autres souhaitent plutôt acquérir un Master après avoir obtenu un Bachelier professionnalisant ou après une valorisation des acquis de l'expérience (VAE). Quel que soit le parcours, et les motivations qui le soutiennent, l'accueil de ce public particulier me semble devoir constituer un point d'attention dans les propositions que feront les facultés, tant en termes de nouvelles formations que de modalités d'organisation. C'est aussi, comme dit plus haut¹⁷, un point d'attention en termes d'**accompagnement de la diversité**, tenant compte des parcours antérieurs et des exigences additionnelles liées à une (fréquente) nécessité de conciliation avec une vie privée et professionnelle par ailleurs.

Le soutien à la formation continue constitue un axe majeur. Il nous faut réfléchir à **créer de nouveaux programmes certifiants** et, pour ce faire, veiller, en collaboration avec l'Institut Universitaire de Formation Continue, à **soutenir les académiques et scientifiques porteurs de projets**, notamment en offrant un appui administratif au montage de projets, en ayant un cadre réglementaire clair et soutenant, en envisageant la prise en considération de leur investissement dans la charge académique ou d'autres moyens de reconnaissance et/ou de soutien.

Ce soutien à la formation continue nous invite aussi à réfléchir aux modalités d'enseignement et d'apprentissage, notamment aux possibilités d'**enseignement**

¹⁷ Voy. le point "Politique de soutien à la diversité".

(partiellement) à distance (qui ouvrent en outre nos formations à des publics étrangers) et à un meilleur **soutien financier** (p. ex. à travers l'octroi de bourses ou réductions de droits d'inscription).

Le soutien et la valorisation de l'investissement pédagogique

Bien que cette thématique relève plus directement de la politique du personnel¹⁸, en s'intégrant de façon cohérente dans la nécessité d'une valorisation de l'investissement dans chacune des trois missions de l'Université, je soulignerai ici toute l'importance que j'accorde à ce que le **développement professionnel de nos enseignants et enseignantes continue à être soutenu et valorisé**.

Le soutien passe notamment par des dispositifs déjà existants, qu'ils soient collectifs (formations et accompagnement d'équipes pédagogiques, mise à disposition de ressources documentaires, partages de pratiques au sein des commissions de programmes ou séances dédiées, etc.) ou individualisés, aussi grâce à la collaboration du *Louvain Learning Lab* (LLL) et des services présents sur nos sites (comme la Cellule d'Appui Pédagogique du campus Saint-Louis, le SASE à Mons,...). Ces dispositifs doivent se poursuivre, en attirant l'attention sur l'importance d'un service "de proximité" du corps enseignant. En particulier, les formations doivent pouvoir se déployer sur chacun des campus de l'Université ou en distanciel, afin aussi de contribuer au projet d'allègement de la charge de travail et une diminution des déplacements.

J'ai parfois le sentiment que l'innovation pédagogique n'est pas autant valorisée que la recherche.



Je porterai également un message clair **de reconnaissance de l'investissement pédagogique**. Il faut poursuivre sa valorisation dans les parcours professionnels (sélection, promotions) et contribuer à la diffusion et au partage des pratiques pédagogiques. Il faut aussi veiller à la collégialité des débats, ce que permettent les conseils de facultés et le Conseil de l'enseignement et de la formation (CEFO). Le dossier dit de « valorisation pédagogique » constitue un autre outil qui me semble précieux afin de soutenir le développement des compétences personnelles ainsi que de documenter l'investissement réalisé au moment d'une étape de promotion. Ce dossier gagne à étayer les multiples dimensions de l'engagement dans la mission d'enseignement, non seulement dans le cadre d'une charge académique "officielle" mais aussi dans toutes les autres facettes de la réalité du métier d'enseignant ou d'enseignante (responsabilité et animation d'équipes pédagogiques, coordination d'une unité d'enseignement « complexe », direction de séminaires/mémoires/travaux de fin de cycle, accompagnement et direction des stages, formations suivies, contribution à la diffusion de pratiques pédagogiques ou de recherche ayant cet objet, séjour de perfectionnement pédagogique, etc.).

L'**investissement pédagogique** des membres du personnel scientifique temporaire sera soutenu, notamment en leur permettant de développer leurs compétences pédagogiques, au moyen d'un accompagnement personnalisé (par exemple sous la forme d'un parrainage institutionnalisé). Les *soft skills* pourront également être davantage valorisés (par exemple au moyen d'un portfolio d'enseignement, de certificats d'enseignement ou

¹⁸ Pour ce qui concerne les priorités et actions dans ce cadre, voy. *supra* "Politique du personnel".

de VAE pour le Master en pédagogie universitaire). L'on pourra également penser des systèmes d'évaluation des enseignements représentatifs et efficaces. Enfin, il conviendra de soutenir une augmentation du cadre du personnel scientifique temporaire.

J'entends également initier et soutenir une **politique de "relève académique"** permettant d'assurer une transition fluide et efficace entre les générations d'enseignants et enseignantes. À cette fin, je soutiendrai, notamment, **l'intégration dans la formation doctorale d'un cours de pédagogie et d'apprentissage à la transmission des savoirs**, afin de sensibiliser à l'importance de la relation pédagogique. Des initiatives existent déjà en ce sens. La **contribution apportée par des doctorants et doctorantes aux enseignements magistraux**, dont une intervention ponctuelle construite en étroite collaboration avec le ou la titulaire, me semble aussi pouvoir soutenir les compétences et la transition professionnelle des membres du corps scientifique se destinant à une carrière académique. Une telle contribution pourrait être institutionnellement reconnue grâce à une valorisation en crédits de la formation doctorale.

L'amélioration des infrastructures et espaces d'apprentissage

Une attention particulière doit être portée à l'amélioration de nos infrastructures d'enseignement et des espaces d'apprentissage (bibliothèques et learning centers), lesquels soutiennent la "modernisation" de nos pédagogies et, ce faisant, renforcent aussi l'attractivité de notre offre de formations.

Les espaces d'apprentissage, ainsi que les bibliothèques et *learning centers*, font partie intégrante des mesures de soutien aux nouvelles pédagogies et à l'amélioration de l'expérience étudiante. Il conviendra donc d'évaluer les besoins que nous soumettront les facultés et les instituts, afin d'envisager s'il est possible de les rencontrer. À cet égard, une collaboration avec notre Faculté d'architecture mériterait d'être envisagée, car nous avons là un corps enseignant et des étudiants et étudiantes pouvant contribuer de façon mutuellement bénéfique à des améliorations. Valoriser les "ressources" internes pour améliorer l'exercice de nos missions et "faire communauté" est une heureuse perspective, me semble-t-il.

Une autre mesure, de moindre envergure mais importante pour les étudiants et étudiantes, vise l'installation de **prises électriques et de ports USB** dans les auditoriums, permettant ainsi de charger aisément les appareils en support aux enseignements, tels les ordinateurs portables et tablettes. Il conviendra aussi d'envisager les possibilités matérielles d'un **renforcement de la connectivité Wi-Fi** dans les espaces d'enseignement et d'apprentissage afin de garantir un accès internet fiable et rapide, indispensable pour l'accès aux ressources en ligne pendant les cours ainsi que la recherche.

Comprendre et agir face à la diminution du nombre d'étudiantes et d'étudiants

Dans le prolongement de ce qui a déjà été dit, un point d'attention me semble résider dans le constat que, depuis plusieurs années, le nombre d'étudiants et étudiantes progresse

proportionnellement moins à l'UCLouvain que dans d'autres universités. Il faut se saisir de ce constat et le rencontrer. Je prévois notamment de mobiliser les instances concernées (Facultés, CIO, ADEF, ADRI, etc.) afin d'analyser cette réalité et déterminer les moyens d'y répondre. Il sera ainsi, en particulier, nécessaire d'accompagner les réflexions à mener par les facultés qui ont connu une forte décroissance et de soutenir financièrement les adaptations qu'elles proposeront, dans le cadre des objectifs communs que nous avons à rencontrer. Je propose aussi d'amplifier l'accueil des étudiantes et étudiants de dernière année du secondaire sur nos différents sites, notamment en leur permettant de participer à des cours universitaires préparés spécifiquement à leur attention.

La réforme du calendrier académique

La réforme du calendrier académique est un autre dossier important. Il l'est à plusieurs égards, tant ses enjeux sont multiples : soutien à la pédagogie, aux apprentissages et à l'appropriation des matières par les étudiants et étudiantes, soutien à la vie privée, familiale et collective des membres de la communauté universitaire, soutien au bien-être et à l'investissement dans la mission de recherche, mais aussi nécessaire prise en considération de nos projets institutionnels de collaboration entre les différentes formes d'enseignement supérieur ainsi que de co-diplomations nationales et internationales. Il n'est guère aisé de trouver le "juste" point d'équilibre entre toutes ces dimensions pertinentes...

Il convient d'adopter une position claire en ce qui concerne le calendrier académique, en concertation approfondie (déjà en cours) avec les acteurs et actrices de terrain de l'Université, en tenant compte de nos collaborations académiques et en prenant appui sur une réflexion éclairée par la recherche en ce domaine et les retours d'expériences. Notre objectif doit rester de faciliter une assimilation plus profonde des connaissances, d'encourager l'engagement actif des étudiants et étudiantes et de réduire, si possible, le stress lié aux examens, mais un tel objectif doit aussi se concilier avec nos "moyens", spécialement humains, dans le respect de l'accomplissement de nos missions académiques (enseignement, recherche et service), et avec nos ambitions en termes de collaborations.

Je suis *a priori* favorable, à tout le moins, à ce que **le cadre décréteil accorde une liberté aux établissements d'enseignement d'organiser ensemble leurs périodes de cours et d'évaluation entre les dates de début et de fin d'année académique**. Cette liberté donnée doit nous permettre de rechercher nous-mêmes la voie la plus pertinente pour concilier tous les objectifs qui seront les nôtres, en prenant en considération les dimensions précédemment relevées.

4. LA RECHERCHE



La recherche, une ambition prioritaire

La recherche se situe au cœur de la démarche universitaire. Elle est le pilier sur lequel repose notre quête de connaissances, notre engagement envers l'innovation et notre dévouement à la contribution intellectuelle mondiale. C'est aussi elle qui nourrit directement nos enseignements ainsi que l'éclairage que peut offrir l'universitaire aux défis et transitions de la société.

Notre université s'est bâtie sur un héritage riche d'explorations et de découvertes. Des avancées scientifiques majeures y ont été réalisées, et le sont encore aujourd'hui. En cette année où nous commémorons les 50 ans du prix Nobel de notre collègue Christian de Duve, il convient plus que jamais de renforcer la place centrale de la recherche au sein de notre vie académique. Assis sur les épaules des géants et des géantes qui nous ont précédés, nous voulons continuer cette quête inlassable visant à une compréhension et une amélioration du monde qui nous entoure.



On est une 'research-based university' mais on manque parfois de moyens pour nos ambitions.

Ces dernières années ont été le témoin d'une évolution rapide et dynamique dans le monde de la recherche. Une série de défis se sont fait jour et des opportunités nouvelles ont surgi. Dans ce contexte, les chercheurs et chercheuses de l'Université ont fait preuve d'une agilité proprement exceptionnelle, reconnue internationalement, et soutenue par une administration professionnelle et efficace. En particulier, nos instituts de recherche et plateformes technologiques se sont développés et élargis, conduisant à de très beaux succès. Cette progression témoigne de notre capacité, individuelle et collective, à nous adapter et à exceller dans un environnement en constante évolution. Au vu des résultats, l'UCLouvain s'impose comme un acteur clé dans le paysage de la recherche nationale, européenne et internationale.

Il n'en demeure pas moins que l'évolution incessante du monde de la recherche nous confronte à la nécessité constante de nous adapter et de renouveler notre stratégie. Comme déjà souligné¹⁹, il faut à la fois assurer un financement minimum et continu de la recherche, tout en protégeant le « temps long » dans lequel s'inscrit le plus souvent une recherche de qualité. Dans un monde où la rapidité et le produire plus sont souvent privilégiés, il est essentiel de préserver le temps et les ressources nécessaires pour des recherches approfondies et prolongées. Un engagement ferme envers un financement stable et durable est essentiel pour permettre à nos chercheuses et chercheurs de poursuivre leurs travaux avec l'assurance et la persévérance nécessaires à la réalisation de découvertes significatives et au progrès de la connaissance.



En fait, construire une expertise collective, ça prend du temps. Il faut permettre la continuité pour renforcer nos équipes sur le long terme.

Soutenir le *continuum* de la recherche

L'UCLouvain doit reconnaître et valoriser la pluralité des recherches scientifiques menées en son sein et leur donner toute leur place, y compris les disciplines dites orphelines.

¹⁹ Voy. *supra* "Politique du personnel".

4. LA RECHERCHE

La carrière d'une chercheuse et d'un chercheur est, par ailleurs, marquée par un *continuum* de besoins en constante évolution. Avoir plus de temps et un financement plus stable permet de soutenir la créativité. Mon objectif principal sera ici de soutenir ce *continuum*.

Il y a parfois des dossiers gigantesques à fournir pour de petits crédits. Il faut aussi nous accompagner à bien se présenter aux bailleurs de fonds.



Toute équipe de recherche a le souci de ressources financières pour assurer ses travaux, dès le début de ses activités. En soutien aux **nouvelles et nouveaux académiques**, il convient de leur octroyer plus aisément un **FSR Seed Fund**.

Il arrive qu'au fil de la vie académique, une équipe vienne à manquer du budget minimum indispensable à la poursuite de ses activités. C'est le cas, par exemple, lors de la non-obtention d'un « crédit de recherche » (CDR) du F.R.S.-FNRS.

Je propose la **création d'un mécanisme de financement interne (Louvain Bridge)** pour que des budgets, certes modestes mais essentiels, puissent être octroyés rapidement aux équipes qui en ont besoin pour assurer leur pérennité. Le processus qui sera mis en place devra favoriser des prises de décisions rapides par le Conseil de la recherche, sur la base des critères qu'il déterminera. L'appui financier pourra, quant à lui, contribuer de différentes manières à soutenir de telles situations : attendre plus sereinement une autre source de financement, soutenir l'élaboration d'un projet sur un sujet novateur qui requiert une temporalité longue de préparation ne se conciliant pas avec les échéances des bailleurs de fonds, ou encore permettre la finalisation d'une recherche doctorale proche de son terme et qui a rencontré certains aléas.

En outre, le soutien *Louvain Bridge* **inclura un accompagnement personnalisé pour la rédaction de demandes de subventions** (« *grants* »), afin d'aider les chercheurs et chercheuses à capter de nouveaux financements externes. L'outil fonctionnera comme un pont pour aider à franchir divers obstacles inhérents à l'environnement compétitif et évitera l'activation d'une spirale négative.

La recherche est, on le sait, une activité collective, impliquant des équipes où les responsables travaillent avec des collaborateurs et collaboratrices dont l'intervention est essentielle à la réalisation des travaux. Ces **besoins**

en personnel spécialisé concernent tous les secteurs de l'Université. Il peut s'agir de logisticiens de recherche et de personnel technique ou de « data officers ». Ces personnes sont souvent financées par des contrats externes. Dès lors, la fin d'un financement empêche parfois la poursuite d'un contrat, ce qui peut mettre en péril la stabilité des équipes et la poursuite des projets sur un temps long. En outre, la durée limitée des contrats pose souvent des difficultés pour recruter des personnes de qualité, dans des fonctions pour lesquelles la concurrence avec le secteur privé est forte. Pour assurer une recherche d'excellence, il me paraît donc essentiel de sécuriser les ressources sur le long terme. À cette fin, je propose de mettre en place des actions visant à davantage pérenniser ce personnel dédié aux entités de recherche. **Une révision des règles de gestion de la PAFG pourrait permettre de limiter la volatilité des effectifs au sein de nos équipes de recherche.**

Notre équipement est le marqueur de notre ambition en matière de recherche à l'UCLouvain.



En collaboration avec l'ADRE et les entités décentralisées, il pourrait être également intéressant de mettre en place un **réseau efficace de coordinateurs et coordinatrices de recherche** pouvant aider à trouver des opportunités et des ressources, à développer les réseaux, ainsi qu'à réviser ou affiner la rédaction des projets de recherche. Ceux-ci et celles-ci pourraient être disponibles sur la base de domaines de recherche génériques.

Il y a parfois des dossiers gigantesques à fournir pour de petits crédits. Il faut aussi nous accompagner à bien se présenter aux bailleurs de fonds.



L'accès à un équipement de pointe est un *must*. Il convient de **créer une cellule stratégique « équipement »**, dont la mission sera d'anticiper les besoins en la matière et d'épauler les demandes de financements requis (voir ci-dessous), notamment en visant à nourrir les synergies avec d'autres institutions de recherche

aux plans national et international. Cette initiative s'inscrit dans l'établissement d'un **Masterplan pour nos grands équipements scientifiques**. Le financement de ce plan viendra de sources variées, incluant entre autres des fonds externes tels que les Fondations, les pôles d'excellence, les fonds européens (FEDER), les fonds régionaux et le F.R.S.-FNRS, par exemple. Sur le plan organisationnel, les plateformes technologiques devraient jouer un rôle central dans la gestion quotidienne de ces équipements, au service des chercheurs et chercheuses de l'Université. Notre ambition doit être de **stabiliser les ressources nécessaires pour une politique efficace d'acquisition et de maintenance des équipements de pointe**, ainsi que pour le **recrutement de personnel technique, de logisticiens et logisticiennes de recherche** pour en assurer l'utilisation optimale. À ce titre, les logisticiens et logisticiennes de recherche doivent être les dépositaires et les garants de savoirs techniques mais aussi, et surtout, de savoirs scientifiques et méthodologiques de très haut niveau, à transmettre à chaque nouvelle génération de jeunes chercheurs et chercheuses. Ils et elles doivent pouvoir accompagner notre communauté dans ses choix de paradigmes et méthodes, de manière à permettre à chaque équipe de recherche d'atteindre et maintenir les plus hauts niveaux d'exigence en matière de standards de la recherche. Ce faisant, ils et elles seront le trait d'union entre chercheuses et chercheurs chevronnés et les plus novices, permettant une transmission du «know how» de façon plus optimale.

En soutien à la recherche, il conviendra aussi d'analyser, de façon concertée, la proposition de certaines mesures, soumise par des présidentes et présidents d'Instituts, dans le prolongement de l'examen qu'en fera le Prorecteur à la recherche, notamment en ce qui concerne les possibilités d'anticiper **l'ouverture de postes** académiques ou administratifs avant un départ à la retraite, afin de renforcer l'infrastructure de recherche, et d'octroyer un **budget de recherche par académique**. Il conviendra également d'examiner, en concertation intersectorielle, la piste, proposée par le Prorecteur de l'ouverture de **postes académiques "non fléchés"**.

Une administration au service de ses chercheuses et de ses chercheurs

Les services administratifs d'appui, centralisés (ADRE, ADRI, ADFI, Bibliothèques et *Learning centers*, etc.) et décentralisés, jouent un rôle fondamental dans le soutien de nos activités de recherche. Une série de défis surgis ces dernières années font qu'ils nécessitent une attention et un soutien spécifiques.

Le premier défi concerne **la pérennité des équipes de soutien administratif**. Actuellement, de nombreux membres du personnel administratif sont financés par des contrats externes. Le Conseil académique a pris la décision de mobiliser le Fonds *Louvain Next* en cas d'évolution négative des financements extérieurs. Cette décision renforce non seulement nos administrations, mais aussi l'ensemble de notre politique de recherche. Offrir stabilité et sécurité à nos équipes administratives me semble être un investissement stratégique pour l'avenir.

Le deuxième défi réside dans **l'articulation entre les services généraux et les soutiens « locaux »**. Il s'agit de s'assurer de la parfaite identification des compétences assumées par les uns et les autres, au bénéfice de la recherche menée depuis les sites et instituts, et de soutenir leur bonne collaboration et contribution commune à notre mission. La gouvernance de la recherche est aussi l'occasion de souligner l'importance d'**engager au sein des administrations certaines personnes ayant une expérience en recherche**. Ces profils, connectés avec le monde des chercheurs et chercheuses, apportent une compréhension et une efficacité accrues dans la gestion des projets. Je propose d'augmenter la présence de ces profils au sein des services d'appui à la recherche ainsi qu'en appui à la communication, moteur important de la diffusion des résultats.

Sur le plan de la communication, encore, il est important de **poursuivre nos efforts pour sensibiliser l'opinion publique à l'importance de la recherche et la nécessité d'une**

formation universitaire rigoureuse au bénéfice de la société. Les exemples lors de la pandémie ont fait la démonstration de l'importance d'une promotion auprès de la population, des médias et du personnel politique, des avis éclairés par la recherche scientifique répondant aux meilleurs standards internationaux. Il convient d'apporter un soutien renforcé aux services qui mettent en relation les médias et les membres

scientifiques et académiques de notre communauté, avec une attention à la question de diversité, dont la promotion des femmes. Le rôle de la recherche universitaire dans la lutte contre la désinformation et la mésinformation est un enjeu de premier plan si l'on entend assurer l'appui de l'opinion publique aux programmes de financements de la recherche et aux décisions politiques allant dans ce sens.

Alors que la communication de nos recherches vers un large public, à différents niveaux de vulgarisation, est devenue un *must*, il convient de garder à l'esprit **l'importance de la recherche fondamentale**, même si cette dernière soulève clairement de nombreux défis en termes de communication vers une large audience. De plus, cette communication vers le monde dans lequel nous vivons, ne doit pas faire oublier l'essence de la diffusion de nos résultats de recherche vers la communauté scientifique.

En tant que membre de la *Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA)*, **notre université a un rôle à jouer dans la diffusion des résultats de recherche**. La valorisation de notre recherche est donc une priorité et je soutiens l'évolution stratégique de la SOPARTEC pour une cogestion efficace avec l'ADRE, au service de toute la communauté de recherche.

Enfin, un autre défi est la digitalisation des processus liés à la recherche. J'entends encourager vivement le **développement d'une plateforme de travail innovante**, basée sur la méthodologie de l'analyse des processus déjà citée²⁰, en les conciliant avec les exigences d'un développement durable²¹.

²⁰ Voy. *supra* "Politique du personnel".

²¹ Voy. *infra* "Une Université durable".

Cette plateforme facilitera la gestion des projets de recherche, rendant le processus plus efficace et transparent, et contribuant à une meilleure collaboration entre les chercheurs et chercheuses et l'administration.

Le soutien à la recherche sur les questions globales

La variété des expertises et des disciplines au sein de l'UCLouvain, incluant ses cliniques, est l'un de ses atouts les plus précieux. La richesse de notre palette multidisciplinaire positionne notre Université comme un acteur clé pour aborder les enjeux globaux de la société contemporaine. Des thématiques telles que, entre autres, la migration, le changement climatique, la biodiversité, la santé physique et mentale, la transition énergétique, les défis de l'intelligence artificielle, le vivre-ensemble, le vieillissement de la population, les nouveaux modes de régulations sociales ou les questions de diversités et de genre requièrent la contribution de plusieurs disciplines.

Plusieurs de nos chercheurs et chercheuses travaillent également sur des recherches plus fondamentales, dont l'impact sur de telles thématiques ou d'autres n'apparaîtra qu'à plus long terme mais dont l'importance est néanmoins capitale. Notre Université se trouve ainsi dans une situation privilégiée pour répondre à ces défis complexes et multidimensionnels.

Les Louvain't sont des programmes légers qui permettent d'organiser notre recherche sur des enjeux globaux, il faut leur donner de vrais moyens.



La tendance actuelle des financements européens et régionaux à privilégier des projets liés à l'innovation et aux questions globales est une opportunité que notre Université est particulièrement bien placée pour saisir, grâce à sa capacité à faire dialoguer diverses disciplines.

La cohabitation au sein de notre Université de recherches fondamentales et de recherches plus appliquées, et les liens entre ces types de recherche, constituent une force et doivent être préservés. Il est donc important de **réfléchir également aux difficultés croissantes qui sont plus spécifiquement liées à la recherche fondamentale** (obtention de financements, engagement de chercheurs et chercheuses, visibilité de telles recherches pour un large public, ...).

Outre l'impact sur la recherche, **cette diversité d'expertises est également un atout majeur pour nos étudiants et étudiantes**. Elle leur permet, en effet, de dépasser les frontières de leurs disciplines et de bénéficier d'une formation intégrée, préparant plus efficacement à la vie sociale et professionnelle dans un monde interconnecté.

Tout le monde prône la recherche inter- et transdisciplinaire. Mais il y a trop peu d'incitants et c'est même parfois dévalorisé dans la carrière.



Je considère **essentiel d'encourager encore plus que ce n'est le cas aujourd'hui les interactions entre les différents secteurs, facultés, instituts et cliniques de l'Université**. Il s'agit de créer des ponts et de favoriser les rencontres interdisciplinaires, permettant ainsi l'émergence de projets de recherche innovants et transversaux. Le financement d'un **Junior Lab**, par exemple, pourrait être mis en place, permettant de réunir des doctorants pour mener des **projets de recherche interdisciplinaires**.

Pour répondre aux défis pressants et urgents de notre réalité, pour promouvoir la transition économique, sociale, culturelle et environnementale de nos sociétés, et pour embrasser pleinement et répondre au chemin tracé par les objectifs de développement durable, **les sciences de la santé, les sciences et technologies et les sciences humaines ont besoin d'échanger de manière collaborative et concertée, garantissant une présence égale sur les campus de l'Université**, et visant à transformer en opportunités réelles les ambitions inter-, trans- et cross-disciplinaires qui sont évoquées de manière si récurrentes dans de nombreuses initiatives.

Je reviendrai également sur la recherche en lien avec le développement durable et la transition plus loin dans mon programme²². J'ai déjà parlé de mon projet en matière d'équité, diversité et inclusion²³.

Les programmes *Louvain4*, lancés il y a plus de dix ans, illustrent cette ambition. Conçus comme des structures flexibles et pluridisciplinaires, ils visaient à répondre aux évolutions de la recherche en formant des communautés autour de questions transversales. Bien que ces programmes n'aient pas toujours reçu le soutien institutionnel souhaité, certains ont réussi à se développer, devenant des pôles d'activités scientifiques majeurs et décrochant des financements extérieurs pour des projets sur des thématiques globales.

Il convient de **revitaliser les Louvain4 en leur fournissant les ressources nécessaires pour leur fonctionnement et leur pilotage**, leur permettant de mettre en place une réelle dynamique de recherche interdisciplinaire, et largement intersectorielle, afin de pouvoir ensuite construire des projets ambitieux et obtenir des financements à la hauteur de ces ambitions. Il est essentiel que l'institution investisse dans ces programmes si elle attend des chercheurs et chercheuses qu'ils et elles s'y impliquent. Je crois en **l'importance de ces structures pour donner du sens et de la cohérence à notre travail universitaire**. Pour développer efficacement les *Louvain4*, notre stratégie ne doit pas se concentrer sur leur multiplication, mais plutôt sur l'allocation de moyens de fonctionnement adéquats et la mise en place d'un suivi plus rigoureux coordonné par le Conseil de la recherche, l'administration centrale de la recherche et le Conseil des présidentes et présidents d'Instituts.

Le statut des mandataires permanents du F.R.S.-FNRS

Les mandataires permanents du F.R.S.-FNRS jouent un rôle majeur dans notre dynamique de recherche. Ils et elles participent activement à la vie de nos instituts et facultés, contribuant à l'avancement des connaissances aux côtés des scientifiques et académiques de l'Université, et apportant, là où ils et elles le peuvent ou le souhaitent, un soutien en matière d'enseignement.

Concernant le recrutement de ces chercheuses et chercheurs, je suis convaincue de l'importance d'une plus grande implication des instituts dans ce processus. Bien que la qualité scientifique reste un critère primordial, évalué par les commissions scientifiques

²² Voy. *infra* "Une université durable".

²³ Voy. *supra* "La politique d'Équité, Diversité et Inclusion".

indépendantes et apprécié en priorité par l'équipe rectorale, la capacité des chercheuses et chercheurs à s'intégrer harmonieusement au sein de la communauté universitaire et, singulièrement, des équipes existantes, est une dimension essentielle qui peut bénéficier d'un regard multiple. Cette approche dans le recrutement enrichira la cohésion et la synergie au sein de nos instituts.

Un autre aspect important est la **clarification du parcours de carrière** des mandataires permanents du F.R.S.-FNRS au sein de l'UCLouvain. Il est essentiel d'aborder plusieurs aspects à cet égard.

Il existe parfois **un hiatus entre le Projet Académique Individuel Concerté (PAIC) et le projet de recherche demandé par le F.R.S.-FNRS**. Une **meilleure coordination** entre ces deux processus serait bénéfique, tout comme une cohérence des pratiques entre les secteurs. Cette harmonisation devrait également s'appliquer aux évaluations, permettant ainsi une gestion plus efficace et moins redondante des exigences administratives.

Il est également essentiel de **communiquer clairement sur les perspectives d'académisation des mandataires permanents du F.R.S.-FNRS**, en concertation étroite avec les facultés et les instituts concernés. Cette transparence permettra aux chercheurs et chercheuses de connaître leurs perspectives d'évolution professionnelle et de planifier leur carrière en conséquence. Il faut également continuer d'encourager les entités à favoriser l'académisation de mandataires permanents du F.R.S.-FNRS, et accompagner celles-ci et ceux-ci dans cette transition professionnelle.

Enfin, les critères de promotion académique ne s'appliquent pas toujours de manière identique aux mandataires permanents du F.R.S.-FNRS. Il est donc important de **définir et de communiquer clairement les processus et critères spécifiques de promotion** pour ces chercheurs et chercheuses.

Le soutien aux recherches (post-)doctorales

Le corps scientifique a besoin de davantage de soutien dans la réalisation de son doctorat ou postdoctorat ainsi qu'en vue de sa transition professionnelle. Les principaux enjeux me semblent les suivants :

- Il convient de tenir compte de chaque profil (boursiers et boursières, assistants et assistantes, doctorant et doctorantes à temps partiel) afin de **soutenir la définition d'une formation doctorale adaptée**. Pour ce faire, les moyens de la cellule Valo Doc Louvain et des services de sites pourraient être renforcés, afin d'**accompagner dès le départ les doctorants et doctorantes dans l'élaboration de leur recherche doctorale et de lutter contre le taux élevé d'abandon durant les premières années de thèse**.
- La lutte contre l'abandon implique de mieux accompagner **les promotrices et promoteurs de thèses** dans le soutien de la motivation de leurs doctorants et doctorantes (formations, de partages de pratiques, conseils, etc.).

Le soutien aux doctorants et doctorantes repose aussi sur un **cadre de travail transparent, équitable et motivant**. L'accompagnement administratif des chercheuses et chercheurs doit ainsi être poursuivi, et le cas échéant amélioré : il faut mettre à leur disposition des informations utiles à la bonne gestion des démarches administratives, durant et à la fin de la recherche doctorale, ainsi que sur leurs droits sociaux (en particulier, en ce qui concerne l'accès au chômage).

Nos priorités doivent aussi conduire à rencontrer les difficultés liées à la précarité des contrats et aux impératifs de mobilité internationale.

S'assurer que l'on offre les meilleures conditions de réalisation de recherche s'accompagne de la volonté de **faciliter, pour celles et ceux que cela concerne, l'organisation du temps entre recherche et encadrement**, par exemple en proposant des mesures permettant, malgré une charge d'assistantat, de participer à un séjour à l'étranger ou d'être libéré de certains encadrements durant la période de finalisation de la thèse.

- Faire de **l'équité entre chercheurs et chercheuses temporaires financés** (boursières et boursiers, assistants et assistantes) **une priorité institutionnelle** en termes de frais de fonctionnement et de mobilité internationale est aussi important. À cet égard, il convient de revoir la distribution des budgets afin que chacun et chacune ait les mêmes chances de mener à bien son projet et de réaliser un séjour à l'étranger, en garantissant un accès aux mêmes possibilités de financement. La situation des chercheuses et chercheurs sur fonds propres doit également être améliorée.
- Le **soutien à la parentalité** est une priorité que je retiens pour toutes les catégories du personnel²⁴. Elle constitue toutefois un point d'attention tout particulier en ce qui concerne les membres du corps scientifique engagés dans un projet (post-)doctoral. Je serai attentive à réduire l'impact de la parentalité sur les parcours (spéc. la prolongation des contrats et financements et prise en considération des difficultés de réalisation d'un séjour à l'étranger).
- Il faut **favoriser la transition professionnelle de nos (post-)doctorants et (post-)doctorantes**, qu'ils et elles se destinent ou non à une carrière académique. Les formations doctorale et postdoctorale doivent en tenir compte, à travers l'intégration de modules ouverts sur "l'après-thèse". Je noterai ici la proposition déjà faite par ailleurs d'inclure dans la formation doctorale un module orienté sur la pédagogie universitaire²⁵. Outre les initiatives proposées par le CIO et par les facultés pour favoriser les transitions professionnelles, il faut aussi songer à les former aux compétences utiles à d'autres lieux professionnels ainsi qu'à celles liées à la diffusion de leurs savoirs auprès du grand public.

J'ajouterai l'utilité de **faciliter l'octroi du statut de collaborateur ou collaboratrice scientifique** à l'issue d'une recherche (post-)doctorale, ceci afin de maintenir le lien entre les l'Université et ses docteurs et docteuses.

- Je soutiens la **création de bourses postdoctorales de transition** : la temporalité des soutenances de thèse pouvant ne pas permettre de déposer des candidatures au postdoctorat, en raison des exigences de calendrier fixées par les bailleurs de

²⁴ Voy. *supra* "Politique du personnel".

²⁵ Voy. *supra*, sous la thématique "L'enseignement", "Le soutien et la valorisation de l'investissement pédagogique".

fonds, il me semble utile d'envisager des contrats postdoctoraux à court terme au sein de l'Université, permettant ainsi d'accompagner le temps d'attente et la préparation des projets.

- il s'agit aussi de **soutenir l'élaboration de projets compétitifs et favoriser l'intégration de celles et ceux qui les ont obtenus** : outre les *coachings* sur mesure qui sont déjà proposés aux chercheurs et chercheuses déposant des projets de recherche, tels des ERC, il importe de mener une politique visant à favoriser l'intégration au sein de l'Université des chercheuses et chercheurs qui ont obtenu le projet.
- Étant donné l'impact qu'a pu avoir la pandémie sur la réalisation de certains projets de recherche, **les circonstances liées au Covid doivent continuer à recevoir une considération personnalisée**, afin que toute personne clairement impactée durant sa thèse de doctorat ne soit pas laissée pour compte. L'analyse des demandes de prolongation doit se faire au cas par cas, en se basant sur une objectivation des faits durant la pandémie (comme le recommande le Rapport *Rebondir*²⁶), avec un avis du comité d'encadrement. Afin que les doctorants et doctorantes puissent planifier la fin de leur thèse, l'évaluation de leur dossier se fera durant leur mandat.
- Il convient également de **faciliter la publication en accès libre et l'accessibilité à des données de recherche et logiciels pertinents**.

L'importance de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée

Comme déjà écrit, la recherche fondamentale et la recherche appliquée sont importantes et contribuent de manière unique à l'avancement de la connaissance et à l'impact sociétal. La recherche fondamentale, explorant des questions théoriques et conceptuelles, est le fondement sur lequel repose tout progrès scientifique. Elle permet de repousser les frontières de la connaissance et d'ouvrir de nouvelles voies pour des applications futures. Il faut soutenir cette recherche fondamentale dont l'impact sur des applications concrètes ou des questions sociétales ne sera visible qu'à long, voire à très long terme. Parallèlement, la recherche appliquée, axée sur des problématiques concrètes et pratiques, transforme cette connaissance fondamentale en solutions tangibles qui répondent aux défis de la société.

Nous vivons dans une ère où la recherche est de plus en plus interconnectée avec les secteurs marchand et non-marchand. De nombreuses opportunités émergent pour des collaborations fructueuses, propices à l'innovation et à la création de valeur. Ces **partenariats entre l'université et les secteurs privé et public sont essentiels pour traduire la recherche en applications pratiques bénéfiques pour la société.**

Dans cette optique, l'ambition de cette recherche est d'avoir un double impact: scientifique et sociétal. Cela ne signifie pas nécessairement une implication directe des chercheuses et chercheurs dans le processus de valorisation. Pour faciliter cette démarche, **je suis déterminée à soutenir des entités telles que la SOPARTEC.**

²⁶ J. DE MUNCK et alii, *Rebondir, Enjeux et défis de l'épidémie Covid-19 à l'UCLouvain*, février 2022, p. 39 : “

4. LA RECHERCHE

Leur rôle est de mettre leur expertise au service des chercheuses et chercheurs, en agissant comme un pont entre la recherche académique et son application pratique. La SOPARTEC peut jouer un rôle central dans la gestion de la propriété intellectuelle, la commercialisation des découvertes et la création de partenariats stratégiques, permettant ainsi aux chercheuses et chercheurs de se concentrer pleinement sur leur travail scientifique. Une réalité croissante est celle de l'intervention des chercheurs et chercheuses dans la production de savoirs à destination de partenaires non-marchands. J'entends soutenir davantage le soutien apporté à la communauté scientifique dans la recherche des opportunités en la matière et la mise en valeur des connaissances acquises dans cette sphère d'activité. **L'appui institutionnel dans la mise en place de centres d'excellence en matière de politiques publiques et de soutien à la décision me semble également une voie à creuser davantage.** Le rôle des Fondations de l'Université m'apparaît essentiel à cet égard et dans un monde en pleine évolution, il semble important de mener une réflexion sur la collaboration avec les chercheurs et chercheuses de l'Université.

En conclusion, notre vision à l'UCLouvain est de cultiver une recherche qui non seulement fait progresser la connaissance, mais qui a également un impact réel et mesurable sur la société. En soutenant à la fois la recherche fondamentale et appliquée, et en facilitant la collaboration avec les autres universités, la société civile et le monde de l'entreprise, nous nous engageons à maximiser ce double impact, tout en respectant les principes académiques de notre institution.

5. LES CLINIQUES UNIVERSITAIRES



La (re)valorisation de la médecine universitaire

L'Université peut être fière de l'excellence de son corps médical et de l'attention qu'il porte ainsi à l'humain et au bien commun, caractéristiques au cœur de nos cliniques universitaires de Woluwe et de Godinne. J'entends promouvoir et renforcer cette approche empathique et scientifiquement rigoureuse qui a toujours distingué notre Université. **Mon attention quotidienne sera consacrée à nos cliniques, reflets de notre quête pour améliorer la santé et le bien-être global des personnes.**

Il y a énormément de synergies possibles avec les cliniques, on a plein de données qui pourraient intéresser d'autres équipes de recherche et nous aider aussi.



La pénurie de soignants et soignantes et de médecins en Belgique représente un défi majeur, notamment face à une population vieillissante. Mon rôle en tant que rectrice sera de répondre proactivement à ces défis en influençant les politiques de formation médicale.

Je suis consciente des mutations de l'environnement des soins de santé et de leur impact sur l'attractivité des carrières cliniques universitaires. Mon objectif est de **revaloriser les carrières** en permettant aux médecins universitaires de se concentrer pleinement sur leurs missions académiques et leurs valeurs académiques cliniques. Je m'emploierai à **fluidifier les processus entre les différentes entités**, qu'elles appartiennent aux cliniques ou à l'Université, tout en construisant une stratégie globale pour la médecine universitaire à l'UCLouvain.

On n'a pas toujours le sentiment d'être considérés par l'Université.



Il est urgent de se saisir de la question de l'attractivité de nos cliniques universitaires.



Mon ambition est en effet de positionner l'UCLouvain et ses cliniques universitaires à l'avant-garde de la médecine universitaire. Cela implique de **reconnaître et de renforcer le rôle unique de nos hôpitaux dans le système de santé belge** et de garantir que notre université continue de rayonner comme un **centre d'excellence en soins de santé et en recherche médicale.**

Le renforcement de la ligne de soins « UCLouvain »

L'Université vise à renforcer sa ligne de soins par une série d'initiatives stratégiques et innovantes. Une démarche clé dans cette direction est l'établissement du **“Centre médical” en un organe stratégique essentiel**. Ce centre organisera un partenariat structuré entre nos deux cliniques universitaires, favorisant ainsi une synergie accrue et une efficacité optimisée dans la prestation des soins de santé, la recherche et l'enseignement, mais aussi l'ensemble de la communauté universitaire, considérant toutes les richesses de notre Université.

Le **développement d'une médecine de qualité passe d'abord par la formation** des étudiantes et étudiants en médecine, **l'amélioration du travail** entre les médecins spécialistes en médecine générale et les hôpitaux et, enfin, entre les hôpitaux. Une telle collaboration faciliterait différents parcours de soins de la patientèle ainsi que le développement de carrières diversifiées pour nos étudiants et étudiantes.

Le Centre médical peut devenir un organe plus stratégique, l'Université devrait s'y investir pleinement.



En termes de gouvernance, je confierai la **coordination de ce réseau hospitalier à une prorectrice ou un prorecteur**. Cette décision reflète l'importance stratégique que j'entends accorder à la gestion et au développement de notre réseau de soins de santé.

Les défis de la médecine universitaire

Il convient de relever les défis contemporains de la médecine universitaire en favorisant l'innovation et une approche interdisciplinaire. Un projet clé dans cette démarche est le soutien au **nouveau déploiement des Cliniques universitaires Saint-Luc et au développement de l'hôpital universitaire à Namur**, afin d'offrir un environnement de recherche et de pratique clinique intégré et avancé sur les deux sites.

Dans cette optique, je proposerai de **réexaminer la convention entre l'université et ses cliniques**. Une revalorisation de celle-ci couplée à un engagement décidé et adéquatement organisé des cliniques envers la recherche et l'enseignement serait un levier de valorisation de la carrière académique des cliniciens.

De plus, la création des réseaux hospitaliers implique de discuter du **rôle du statut des médecins universitaires** dans de tels ensembles. Dans ce sens, je collaborerai avec le monde politique pour établir une définition précise des fonctions au sein de nos cliniques universitaires. Cette démarche permettra de clarifier les rôles et les responsabilités, et d'assurer que nos cliniques universitaires restent des centres d'excellence, tant pour la formation médicale que pour la prestation de soins de santé.

Je voudrais qu'il y ait davantage d'université aux cliniques.



Le renforcement du *continuum* entre les cliniques et les entités de l'Université

Il est important de renforcer le continuum entre les cliniques universitaires et les autres entités de l'Université, notamment dans les domaines de l'enseignement et de la recherche. À cette fin, je proposerai au sein du Centre médical la **création d'une commission permanente de suivi**. Cette commission se concentrera sur une série de questions importantes, touchant à des aspects aussi variés que la réglementation de la TVA sur les budgets scientifiques, les procédures de transfert de matériel biologique entre les cliniques et l'Université, l'accès aux bâtiments et aux informations, l'harmonisation des avantages sociaux ou encore la pondération dans les processus électoraux.

Un aspect clé de cette initiative est de s'assurer que **les médecins puissent bénéficier pleinement des services et du soutien offerts par l'Université, en particulier dans le domaine de la recherche**. Cette approche collaborative entre les cliniques et les instituts de recherche contribuera à une meilleure intégration des activités cliniques dans le contexte universitaire global, favorisant ainsi une synergie entre la pratique médicale et la recherche scientifique.

En outre, je m'attacherai à encourager une **cogestion des carrières des médecins académiques cliniques entre les instituts de recherche et nos cliniques**.

5. LES CLINIQUES UNIVERSITAIRES

Cette démarche vise à valoriser la richesse des deux composantes de leur profession, en reconnaissant et en soutenant leur rôle dans la prestation de soins de santé et leur contribution à l'avancement de la recherche médicale. Cette collaboration est essentielle pour veiller à ce que nos médecins académiques cliniques bénéficient d'un environnement de travail qui reconnaisse et valorise pleinement leur double expertise.

6. LA VIE ÉTUDIANTE



La lutte contre la précarité et diminution du coût des supports de cours

Je souhaite que nous puissions offrir un environnement d'étude et de vie permettant à nos étudiants et étudiantes, quel que soit leur parcours ou leur situation, de s'épanouir et de bénéficier des meilleures chances de réussite.



On peut être fier-es de la qualité de nos étudiant-es...Mais on ignore souvent les situations de précarité.

Une attention particulière doit, à cet égard, continuer à être portée aux étudiants et étudiantes en situation financière précaire. Une **amélioration de l'aide** doit continuer à rester un objectif, en tenant compte des besoins et en prenant en considération les spécificités des sites de l'Université. C'est ainsi qu'il sera possible de garantir un soutien adapté, ciblé et pleinement "efficace" là où c'est nécessaire.

Par le biais des Fondations de l'Université, en complément aux aides existantes (spécialement les bourses de la Fédération Wallonie-Bruxelles), nous renforcerons notre système de **bourses d'accueil** pour soutenir des élèves de sixième secondaire en situation financière modeste ou moyenne qui s'inscrivent à l'UCLouvain. Ce soutien financier joue un rôle crucial dans la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur et dans l'ouverture de nouvelles perspectives pour ces jeunes talents.



Peut-on vraiment prétendre offrir un accompagnement personnalisé, avec des statuts spécifiques, dans une Université de masse comme l'UCLouvain ?

Je propose l'organisation, en début de mandat, d'un **forum sur la question de la démocratisation et de l'accessibilité des études**, y compris sous l'angle du budget social. Cette mission sera confiée à l'Observatoire de la vie étudiante et aux services de l'administration de la vie étudiante, qui se pencheront sur les différents aspects de l'accessibilité aux études, en collaboration avec le vice-rectorat aux affaires étudiantes et le proctorat en charge de la thématique "Équité, diversité et inclusion".

Une autre mesure importante me paraît être d'évaluer et améliorer l'accès aux supports de cours. À cette fin, je propose notamment de lancer, dès 2024, une analyse destinée à évaluer la faisabilité d'implémenter sur l'ensemble des sites de l'Université le système – déjà en place sur le campus Saint-Louis – de la gratuité des syllabus et du paiement de 50 % des ouvrages supports de cours pour les bénéficiaires d'une bourse de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) et assimilés. Cette initiative a le mérite de ne pas imposer aux bénéficiaires d'avancer le coût total des supports avant d'en demander le remboursement. Ceci allègerait sensiblement le fardeau financier des étudiantes et étudiants bénéficiant d'une bourse (et assimilés), en couvrant les coûts des supports de cours essentiels et contribuant ainsi à s'assurer d'une égalité d'accès aux ressources pédagogiques. C'est aussi une mesure de soutien aux équipes administratives de suivi.



Être proactive sur les questions de précarité étudiante, c'est ce que j'attends du projet humaniste de l'UCLouvain.

Au-delà, il me semble également important que les facultés soient invitées à **réfléchir aux mesures pouvant être prises pour réduire le coût des supports de cours**. Il leur appartient ici de prendre les décisions pédagogiques qui s'imposent, mais cette attention me semble devoir être mise à l'agenda des conseils de facultés.

Le bien-être des étudiantes et étudiants

Le bien-être est une condition de la réussite académique ainsi que du développement personnel de nos étudiants et étudiantes. Comme l'a souligné le Mémoire du CRef, il constitue une dimension à propos de laquelle nous devons disposer d'une **politique de prévention et de suivi sur le long terme**.

Dans les limites budgétaires qui sont les nôtres et eu égard aux enjeux de santé publique dans laquelle la problématique s'intègre, il me semble prioritaire de **continuer à interpeller le monde politique** (dont la Fédération Wallonie-Bruxelles et les Régions) pour que les établissements d'enseignement supérieur puissent bénéficier d'un **financement public spécifique**, comme cela fut le cas durant la crise Covid-19. Je veillerai à ce que cette demande insistante soit relayée car notre responsabilité dépasse nos missions premières et doit, à tout le moins, être comprise comme une responsabilité partagée.

Au-delà, dans le cadre dont nous avons déjà la maîtrise, nous devons maintenir une offre d'**aide médicale et psychologique** accessible sur nos sites (dans un lieu discret), ou à tout le moins une participation de l'Université dans le coût d'un nombre déterminé de consultations d'urgence et de "première ligne". Cette accessibilité doit aussi permettre aux étudiants et étudiantes de l'Université de se rendre sur un autre campus que celui de leur inscription. Une collaboration entre les services responsables pour nos campus pourrait laisser émerger de nouvelles propositions et il conviendra de les prendre en compte.

Dans cet objectif de soutien au bien-être, il nous faut aussi poursuivre notre **politique d'accès au sport et à la culture**. La culture fait l'objet d'une thématique particulière²⁷. Quant au sport, notre offre d'activités est déjà une belle réussite. Je serai en plein soutien des projets des équipes en charge sur les différents sites, avec le maintien d'un accès à tous les étudiants et toutes les étudiantes de l'Université, quel que soit le campus d'inscription dans un cursus universitaire. La collaboration entre les différents sites me semble un élément porteur pour de nouveaux projets.

Si cela rencontre une demande des représentants et représentantes étudiants et est possible eu égard à la réalité de nos infrastructures de sites, lesquelles doivent rester prioritairement dédiées à l'enseignement, je soutiendrai également la création ou le maintien, sur nos campus, d'**espaces "zen"**, co-gérés par des étudiantes et étudiants et affectés spécifiquement au bien-être et au développement personnel, ainsi qu'à la créativité et la solidarité. Disposer d'espaces paisibles, accessibles et confortablement aménagés me semble pouvoir venir soutenir l'entraide et la motivation. Avec la collaboration des services de la vie étudiante et le soutien des personnels de la santé mentale avec lesquels nous travaillons, il pourrait être envisagé d'y organiser aussi des ateliers collectifs de pratiques (relaxation, méditation, pleine conscience, ...) et des groupes de parole (gestion du stress, démotivation, décrochage, ...) dans un cadre bienveillant.

De façon plus large, et dans le prolongement du Mémoire du CRef, il me semble important de garder à l'esprit que l'Université ne doit pas uniquement s'attacher aux symptômes de détresse de la population étudiante.

²⁷ Voy. *infra* "Une Université de culture".

Elle doit aussi, et surtout, **agir dans le cadre de sa mission d'enseignement**, laquelle doit veiller à soutenir la motivation et l'implication des étudiants et étudiantes²⁸.

Dès le début de mon mandat, je compte mettre les services internes à l'Université ainsi que différents services externes (soins psychologiques de première ligne et spécialisés, équipes mobiles, mais aussi hôpitaux universitaires, Centres locaux de promotion de la santé...) autour de la table pour **définir les priorités et les actions à entreprendre pour développer une politique en matière de santé mentale** basée sur des données probantes et centrées sur les étudiants et étudiantes. Il faudra également veiller à la **sensibilisation des différentes catégories de personnel** aux difficultés étudiantes.

Le soutien aux profils particuliers d'étudiants et étudiantes

L'UCLouvain mène déjà une politique volontariste et engagée en matière d'inclusion et de diversité, visant à répondre aux besoins spécifiques des publics étudiants que nous accueillons. Notre engagement couvre un large éventail de groupes, y compris les étudiants et étudiantes bénéficiant d'aménagements raisonnables, en reprise d'études et internationaux, notamment, reflétant ainsi la richesse et la diversité de notre communauté universitaire.

Comme déjà écrit²⁹, je souhaite intégrer pleinement dans notre organisation les besoins spécifiques de nos milliers d'étudiants et étudiantes en reprise d'étude. Cette démarche implique une adaptation de nos méthodes pédagogiques et de nos services de soutien pour faciliter leur parcours d'apprentissage et le soutien à leur réussite académique.

La reconnaissance de l'engagement étudiant

Une réflexion approfondie portera sur la manière de **reconnaître l'engagement** étudiant à l'UCLouvain, en particulier **pour les étudiants et étudiantes mandataires au sein des structures de représentation de l'Université**. Cette réflexion sera menée en co-construction avec celles et ceux qui assument aujourd'hui une telle mission, notamment afin que cette reconnaissance conforte la mobilisation au profit du collectif.

Nos étudiants s'engagent et font des trucs vraiment impressionnants et, parfois, nous l'ignorons. Il faut davantage de proximité.



Il me semble en effet important de **mieux accompagner les représentants et représentantes étudiants dans leur métier de représentation**. Une initiative clé sera ainsi le soutien actif des mandataires au sein des instances de l'UCLouvain, spécialement au début de leur mandat. En collaboration avec les structures officielles de représentation étudiante, je propose de mettre en place des actions concrètes

- d'information sur les structures internes et les processus décisionnels ainsi que sur les services et personnes-ressources de l'Université et des sites concernés,

²⁸ Voy. *supra* "L'enseignement".

²⁹ Voy. *supra* "L'enseignement".

- de soutien à l'apprentissage des compétences liées à l'exercice des missions de représentations (p. ex. une formation à la prise de parole en public).

À cet égard, le programme de soutien aux délégués et déléguées mis en œuvre il y a quelques années sur le campus de Saint-Louis me semble pouvoir être une source utile d'inspiration. Il s'agit d'une étape essentielle pour valoriser et encourager la participation étudiante active dans la gouvernance de l'Université, reconnaissant ainsi toute l'importance de leur rôle dans la dynamique et l'évolution de notre institution et de sa communauté.

L'emploi étudiant

De nombreux étudiants et étudiantes travaillent durant leurs études et l'UCLouvain est contributrice d'emplois étudiants de qualité. Nous devons mieux structurer et rendre plus visible l'offre de travail saisonnier disponible au sein et autour de nos sites, afin de faciliter l'accès aux opportunités de travail et contribuer à améliorer les conditions financières et l'expérience universitaire de nos étudiants et étudiantes.



L'emploi étudiant doit être volontaire et apporter une plus-value. L'UCLouvain pourrait s'organiser pour visibiliser des emplois de qualité.

La visibilité des offres de jobs étudiants est un facteur clé pour permettre aux étudiants et étudiantes de trouver des opportunités adaptées à leurs horaires académiques et à leurs compétences. Pour cela, la **plateforme centralisant ces emplois doit être mieux visible** tant sur les différents sites de l'Université que dans les organisations partenaires et les entreprises locales. Cette plateforme sera régulièrement mise à jour et offrira des fonctionnalités permettant de filtrer les offres selon différents critères tels que le type de travail, la durée et la

localisation.

Parallèlement, il convient d'**augmenter et étayer l'offre de jobs** étudiants proposés directement par l'UCLouvain. Cela comprend des opportunités dans divers domaines tels que l'administration, l'assistance dans les bibliothèques, le tutorat, les activités culturelles et sportives ou encore un appui dans les résidences étudiantes, par exemple. En offrant une gamme plus large et plus attractive de jobs étudiants, il s'agit de pouvoir proposer aux étudiants et étudiantes des options variées qui peuvent enrichir leur expérience universitaire et leurs compétences personnelles, tout en les aidant financièrement.

En plus d'améliorer l'accès à des offres de jobs étudiants, il me semble important que l'Université puisse **proposer un soutien et des conseils aux étudiants et étudiantes** ainsi mobilisés. Ce soutien pourrait, par exemple, prendre la forme de quelques sessions d'information sur les droits et responsabilités des personnes sous contrat d'emploi étudiant, d'ateliers aidant à la préparation d'un curriculum vitae ou d'entretiens d'embauche.

Le logement étudiant

La question du logement étudiant est un point d'attention majeur à l'UCLouvain, et pour ses différents sites. Certains logements ne répondent pas aux standards de qualité et de confort pouvant être attendus et la demande dépasse l'offre.

Nous devons nous engager à mener des efforts significatifs pour améliorer cette situation.

En premier lieu, une deuxième tranche de travaux prioritaires de rénovation lourde sera planifiée pour des bâtiments de logement étudiant appartenant à l'UCLouvain.

Ces rénovations se concentreront sur l'amélioration de l'isolation (vitrage, traitement des ponts thermiques, etc.) pour offrir des logements plus confortables et écoénergétiques. La rénovation des logements existants doit aussi avoir pour objectif d'améliorer la qualité de vie des étudiants et étudiantes et de rendre nos campus encore plus accueillants et attractifs.

Eu égard au besoin croissant de logements étudiants, j'entends porter une attention toute particulière aux possibilités d'augmenter l'offre de logements étudiants sur nos campus. Dès lors que tout ne sera pas possible sur tous les sites, il conviendra aussi d'étudier les alternatives, en collaboration avec les villes et communes concernées ainsi qu'avec des agences immobilières privées. Parmi les options envisagées, la mise en place de logements-conteneurs pourrait constituer une solution innovante et flexible pour certains sites. Ces structures, bien aménagées, peuvent fournir des solutions de logement temporaires ou permanentes pour les étudiantes et étudiants.

Améliorer l'information disponible concernant le marché privé des logements est également une mesure de soutien qui me semble bénéfique.

L'animation étudiante

Depuis très longtemps, l'Université soutient et encadre les associations étudiantes, dont les cercles, régionales et kots-à-projet. Ayant moi-même été responsable d'un kot-à-projet durant mes études, je suis bien consciente de ce que peut apporter ce type d'engagement en matière d'intégration, d'entraide et de soutien aux autres, autant de valeurs qui me tiennent énormément à cœur. Mon objectif est dès lors de poursuivre et de renforcer ce soutien, en restant à l'écoute des besoins des collectifs étudiants.

7. LA GOUVERNANCE INSTITUTIONNELLE



La nécessité et l'urgence d'une (ré)évaluation de notre gouvernance

En matière de gouvernance, la « question » du multisite me semble prioritaire et urgente. Elle l'est, au premier titre, parce qu'elle nous concerne tous et toutes, nous qui travaillons sur les huit campus composant l'UCLouvain³⁰, et au sein de ses trois secteurs. Les évolutions qu'a connues l'Université (l'intégration des Instituts supérieurs

Sous certains aspects, l'UCLouvain est une addition de sites façonnée par l'histoire des scissions, intégrations et fusions, avec une gouvernance qui en est l'héritage sans avoir fait l'objet d'une réflexion stratégique.



d'architecture [ISA] dans la faculté LOCI, la création de l'institut de recherche LAB, l'intégration des traducteurs-interprètes, le récent déploiement à Charleroi, les fusions avec les Facultés universitaires catholiques de Mons et l'Université Saint-Louis-Bruxelles) ont fait émerger un besoin de plus en plus pressant de (re)positionnement et de réévaluation de nos modes de gestion, entre centralisation et décentralisation. Elle l'est, ensuite, parce que la prise en considération de cette thématique requiert une temporalité de diagnostic, d'analyse, de concertations, de planification et d'actions concrètes, ainsi

qu'une mobilisation de tous les niveaux de notre organisation. Enfin, elle l'est encore parce qu'une réflexion sur le cadre actuel de gestion de notre Université – de l'inter-sites et des sites, ainsi que des secteurs – peut être l'occasion d'y apposer d'autres grilles de lecture et de mobilité d'actions, reliées aux priorités transversales que je dessine dans ce programme, en particulier les enjeux de la politique du personnel, de la diversité et de l'inclusion ainsi que de la durabilité.

C'est pour ces raisons principales que j'en fais une priorité aujourd'hui.

Les intégrations et fusions ont apporté beaucoup de bénéfices à l'UCLouvain, lui permettant d'élargir ses champs d'activité et ses méthodes dans l'enseignement et la recherche, d'étendre ses ressources et collaborations, de s'enrichir mutuellement d'expertises et de pratiques ainsi que d'accroître sa présence et son rôle à Bruxelles et dans le Hainaut. Elles ont toutefois aussi requis, et requièrent encore, une forte mobilisation des différentes catégories du personnel, à des degrés divers, imposent des adaptations dans les processus et dans les outils de travail et mobilisent d'importantes ressources humaines et financières. Par ailleurs, la comparaison qu'induit l'intégration dans les processus et outils de l'UCLouvain a mis en évidence d'autres pratiques de gestion qui questionnent notre "modèle" UCLouvain et amènent les sites à s'interroger sur leur identité, leurs priorités, leur autonomie et leurs responsabilités. Elles ont aussi, parfois, généré l'ajout de « couches » décisionnelles ou d'approbation, alourdissant ainsi des processus déjà perçus comme fort longs³¹.

Ce déploiement renforce son ancrage territorial, la proximité avec ses premiers publics, et donc son rayonnement, à condition qu'il soit pensé comme tel.



La fusion avec l'Université Saint-Louis (UL-B) est aujourd'hui une opportunité pour évaluer les modalités de notre gouvernance, pour répondre aux difficultés que peuvent rencontrer les différents sites et secteurs, mais aussi pour **fournir un socle et donner un nouvel élan à nos collaborations au sein de notre entité commune**. Car nous devons saisir tous les atouts de ce que nous avons : **huit campus et trois secteurs représentent,**

³⁰ Bruxelles Saint-Gilles, Bruxelles Saint Louis, Bruxelles Woluwe, Charleroi, Louvain-la-Neuve, Mons, Namur, Tournai.

³¹ Sur la simplification des processus, voy. aussi sur ce point, *supra* "Politique du personnel".

en effet, une puissance et une opportunité pour magnifier les qualités et le caractère unique de notre Université !

Cette dernière fusion avec l'USL-B engendre une incertitude inconfortable – mais légitime dans une phase de transition, tant au niveau central qu'au niveau des entités décentralisées (sites, secteur des sciences humaines, facultés et instituts) –, car dépendante de la décision de ce site de passer ou non dans le régime dit « intégré », au plus tôt à l'issue de l'année académique 2025-2026³². Le *Schéma directeur de fusion*³³ prévoit, en outre, certaines modalités et certaines échéances, mais une partie des modalités du régime intégré reste encore à préciser. Travailler, parallèlement et ensemble, dès 2024-2025, sur les enjeux de notre gouvernance, en profitant des diagnostics posés de part et d'autre ainsi que par les autres sites et les secteurs ne pourra qu'être bénéfique à la nouvelle Université née de ses transformations successives.

Les prochaines années constituent donc une période tout indiquée pour réfléchir à la **capacité de l'UCLouvain à œuvrer collectivement, sur des bases communes et structurantes, à son projet universitaire d'excellence, tout en pouvant s'appuyer sur des identités de site fortes** et l'autonomie nécessaire au déploiement de priorités justifiées par des environnements, des publics et parfois des ressources spécifiques.

La démarche que je propose

J'entends porter le projet d'évaluer notre gouvernance afin de mieux rendre compte de la réalité multisite de notre institution et de ses priorités institutionnelles.

L'objectif principal sera ici de **m'assurer, et de nous assurer, que notre structure organisationnelle facilite et soutient la réalisation de nos missions dans les meilleures conditions possibles** pour les personnes, les secteurs et les sites, en tenant compte de la charge de travail, en s'inscrivant dans le cadre de ce que permettent la législation et nos exigences de reddition de comptes et en considération de la nécessité d'une stratégie cohérente et respectueuse de l'ensemble et de ses composantes.

La **démarche d'évaluation doit être participative**, tant dans l'identification des thématiques de travail que des pistes pour y répondre, sous la responsabilité du Conseil rectoral, du Conseil académique et du Conseil d'administration, qui sont les garants de la cohérence globale et de l'articulation entre les stratégies locales.

Je m'engage à **aborder cette tâche sans idées préconçues ni projet autre que celui qui se dessinera ainsi en concertation étroite**, et en m'appuyant sur une évaluation en matière d'atouts et de marges de progression, ceci dans un objectif d'amélioration continue, soutenue par une **communication interne directe et transparente**. De même, je mènerai **ce travail au bénéfice de notre Université et de toutes ses composantes**.

L'amélioration de notre gouvernance passe aussi, à mon sens, et de façon intégrée avec la présente problématique, par une **simplification de certains processus et procédures**.

³² *Schéma directeur de fusion, op.cit.*, p. 11, qui ajoute qu'« Au-delà de cette échéance, une évaluation peut avoir lieu à tout moment, à l'initiative du Conseil Saint-Louis, et a lieu, au plus tard, trois ans après la dernière délibération ». D'autres passages indiquent la mise en œuvre d'une évaluation de la gouvernance du site (p. 15) et de son organisation administrative (pp. 20-21).

³³ Université Saint-Louis – Bruxelles et Université catholique de Louvain, *Schéma directeur de fusion*, 2017.

L'analyse doit, en effet, tendre à mieux rencontrer le principe de subsidiarité, tout en soutenant l'autonomie et les opportunités de développement des membres du personnel, indépendamment de leur statut ou grade. Le point a été détaillé sous « *Politique du personnel* »³⁴, mais se relie intimement à la présente action.

Dans la volonté de laisser une réelle place à une définition commune des axes de notre gouvernance, dans le respect des compétences dévolues à nos organes, **je me limiterai à formuler ci-après quelques observations** qui rendent compte de mon expérience et des rencontres que j'ai pu avoir dans le cadre de la préparation de ce programme.

Les premiers enjeux que j'identifie



Les fusions ne doivent pas entraver notre dynamisme et notre capacité d'innovation.

Au niveau de la gouvernance proprement dite, mon projet est donc d'accueillir positivement la proposition soumise, avant l'effectivité de la fusion, par les quatre corps de l'UCLouvain et de l'USL-B de « *promouvoir une logique de subsidiarité et d'agilité institutionnelle* ». Une telle approche n'oppose pas les stratégies transversales aux initiatives locales mais cherche à les concilier.

Nous formons une université et une centralisation est nécessaire, utile et pertinente.

Nous avons en effet besoin d'un pouvoir central responsable des décisions communes, de la gestion et de la coordination entre ses entités et organes. Il me paraît toutefois aussi important de **reconnaître le besoin d'autonomie de chaque site**, d'accepter qu'ils se dotent d'objectifs spécifiques, forgeant leur identité propre, et de stratégies de développement, en collaboration avec les facultés et les instituts concernés et dans le respect de lignes directrices communément partagées. Une telle vision favorisera un dynamisme participatif, tout en s'appuyant sur les structures organiques existantes.



Il faut savoir clairement ce qui est centralisé et ce qui est décentralisé.

Les points suivants me semblent *a priori* mériter l'attention dans l'analyse qui sera menée, sans en exclure d'autres ni même les imposer, la feuille de route devant être celle qui sera concertée au sein des instances compétentes :

- Le Conseil rectoral, le Conseil académique et le Conseil d'administration me semblent devoir veiller à ce que l'autonomie des sites s'inscrive dans **une vision d'ensemble lisible, cohérente et alignée avec les objectifs et valeurs de l'Université, mais aussi non discriminatoire pour certains sites**. Seule une approche multisite équilibrée et dynamique sera la clé pour que l'institution demeure résiliente et agile face aux défis de notre époque.
- Notre gouvernance peut gagner à reposer sur un **principe de subsidiarité**³⁵, en vertu duquel la responsabilité d'une action, lorsqu'elle est nécessaire, doit être attribuée à la plus petite entité capable d'y répondre le plus « efficacement ».

³⁴ Voy. *supra* "Politique du personnel".

³⁵ Notons que ce principe est spécifiquement prévu pour le site Saint-Louis en vertu du *Schéma directeur de fusion*, en ce compris en régime intégré.

7. LA GOUVERNANCE INSTITUTIONNELLE

- S’y ajoute un **principe de suppléance**, qui veut que lorsqu’on excède le périmètre d’une entité, en raison de l’impact d’une action sur une politique institutionnelle ou sur la situation d’autres entités, l’entité centrale – via une instance le cas échéant définie – doit prendre le relais.
- Il serait nécessaire d’identifier la **répartition des compétences** entre ce qui doit relever d’une politique et d’une stratégie centrales, nécessaires à la « lisibilité » et la cohérence de l’ensemble – et donc à notre identité commune, celle de l’UCLouvain – ainsi que la réalité d’une reddition de comptes unique, d’une part, et ce qui revient aux entités décentralisées, d’autre part.
- La **représentation des sites**, lorsqu’elle se justifie, me semble devoir être assurée au sein de toutes les instances de l’Université.
- Il faudra porter une attention particulière **aux entités (secteurs, facultés et instituts) multisites** et ne pas négliger la difficulté ou le temps additionnel que leur organisation peut impliquer.
- En matière de **ressources**, notre Université devrait envisager une approche de soutien basée sur les besoins spécifiques, plutôt que de s’en tenir à une distribution uniforme, afin de dépasser le paradigme du *one size fits all*. Il me semble pertinent d’aborder la question de la faisabilité de l’allocation de budgets propres aux sites, en soutien à leur identité de sites et en réponse au besoin de services de proximité. De telles allocations devraient alors, à mon sens, être basées sur un principe d’équité et non d’égalité, ce qui revient à donner aux sites les mêmes opportunités de développement, en considération de leurs caractéristiques propres et des ambitions qu’elles projettent au bénéfice de chacune des dimensions déterminantes du multisite : le site, l’inter-sites et l’Université.
- La fluidité du fonctionnement de l’Université et la qualité des échanges entre les personnes pourraient requérir de créer de nouveaux **lieux de concertation** entre services et métiers lorsqu’ils n’existent pas encore³⁶.
- Nos **processus et règlements** et nos **stratégies de communication** (en externe, mais aussi en interne) devront en tout cas ancrer les décisions prises. Une attention devra, dans le prolongement, être portée aux chaînes décisionnelles, lesquelles doivent préserver l’agilité de l’institution et des différents sites, comme cela a été par ailleurs souligné, au bénéfice des membres du personnel et de leurs projets. Il faut s’assurer de disposer de règles concertées, claires et transparentes.
- Il me semble également important d’**intégrer certains nouveaux enjeux immobiliers résultant de la fusion avec l’Université Saint-Louis et des besoins des sites dans le suivi qui sera donné au programme d’investissement et de rénovation 2023-2025** arrêté par le Conseil académique en 2022 ;
- Au-delà de ces éléments davantage liés à la gestion et aux “structures”, il me semble falloir **(re)créer un sentiment d’appartenance UCLouvain**, sur tous les sites, et veiller à une communication qui ne donne pas l’impression d’une hiérarchie entre eux – chaque site ayant ses spécificités et étant partie d’un tout au même titre que les autres.

Chaque site doit pouvoir définir ses objectifs et sa stratégie de développement en collaboration avec les facultés et instituts concernés et dans le respect de lignes directrices communément partagées.



³⁶ Voy. aussi *supra* “Politique du personnel”.

Pour la recherche et l'enseignement,

- **Les situations de la recherche (relevant des instituts) et de l'enseignement (relevant des facultés) ne sont pas identiques**, ayant des enjeux et intérêts différents dans le cadre d'une réflexion multisite. Il conviendra d'identifier les enjeux pour l'une et l'autre et les pistes pour y répondre.
- Il faut **distinguer la stratégie globale et son opérationnalisation**, laquelle peut être optimisée localement avec des ressources appropriées ;
- Des **services de proximité** d'appui à la recherche et à l'enseignement doivent, à mon sens, être maintenus ou créés sur les sites.
- La **conciliation entre les politiques et stratégies centrale et locales** (de sites et inter-sites) me paraît requise, afin qu'il n'y ait ici aucune incohérence ni concurrence entre les sites.
- La précision du cadre de la **collaboration entre les presses universitaires** de l'Université (PUL, PULS) sera soutenue, en suivant les orientations qui seront proposées par celles et ceux qui en sont responsables; il en ira de même de la réflexion sur la **possibilité d'inscrire ces synergies dans le cadre des alliances et réseaux de l'UCLouvain** (comme Circle U., par exemple), permettant ainsi une plus large diffusion et une meilleure visibilité des publications;
- La réalité multisite de l'UCLouvain doit être une **opportunité de développer davantage de projets entre ses entités et d'asseoir davantage de transversalité**, dans l'enseignement, la recherche et le service à la collectivité. Les collaborations entre sites (et autres entités) peuvent ainsi offrir des occasions de mutualiser les ressources, de trouver et réaliser des projets interdisciplinaires plus ambitieux, d'améliorer une présence sur le territoire, de soutenir l'interdisciplinarité, etc. Ce sont ces atouts qu'il faut pouvoir identifier et que l'on gagne à déployer.

En ce qui concerne **les catégories de personnels**,

- Il convient de s'assurer de la **valorisation du travail** réalisé sur chacun des sites, ce qui recouvre notamment la reconnaissance dans la charge académique ou scientifique des enseignements dispensés sur un quelconque site de l'Université, le maintien de fonctions managériales et de postes de direction administrative sur les sites, ainsi que, plus largement, l'attractivité des fonctions exercées sur les sites.
- Les membres du personnel doivent bénéficier d'**infrastructures et de services adaptés** à leurs besoins locaux ainsi que de services de proximité (contact RH, appui en communication et en soutien informatique, appui à la constitution de dossiers et de financements de la recherche, appui pédagogique, appui aux centres, pôles et Instituts, formations du personnel sur site ou en distanciel, présence régulière d'au moins une personne de confiance, etc.)³⁷.

³⁷ Ce que prévoient d'ailleurs le *Schéma directeur de fusion* et ses annexes.

- La **représentation des corps relevant des sites** au sein des instances de l'UCLouvain doit être maintenue, là où elle se justifie. Sans doute conviendra-t-il, ici, afin de relier cet enjeu à ceux de la politique du personnel précitée, de réfléchir parallèlement à des mesures de soutien au bénéfice des "petits sites", lesquels comptent moins de personnes entre lesquelles répartir équitablement les charges de représentation et de service à la collectivité³⁸.
- À l'occasion des réflexions, il conviendra aussi de tenir compte des éléments plus "pratico-pratiques" qui peuvent avoir un impact sur le quotidien des personnes, comme la question de la prise en considération des trajets entre sites, la gestion des entités inter-sites, le soutien à la mobilité interne du personnel en cas de difficultés de recrutement sur certains sites, la création d'espaces de co-working sur les différents sites et accessibles au personnel des autres sites, la possibilité d'accéder à des informations sur les facilités d'accéder aux ressources des autres sites (auditoires et salles de réunion disponibles, matériel présent, personne de contact administratif, etc.), etc. C'est aussi l'occasion de tirer profit des opportunités qu'offrent les nouvelles technologies pour la tenue de réunions.

Pour ce qui concerne les **étudiants et étudiantes**,

- Ils et elles doivent pouvoir trouver sur chaque site des **services de proximité**, dans leurs facultés, mais aussi en matière de suivi de leurs dossiers d'inscription, d'aide à la réussite, d'aides sociales, d'écoute de première ligne pour les faits de violences et harcèlement³⁹, de soutien à l'animation et aux activités culturelles et sportives, de logement, etc.
- L'offre de ces services doit toutefois pouvoir bénéficier à l'ensemble des étudiants et étudiantes de l'UCLouvain, indépendamment du site d'inscription dans un cursus universitaire.
- L'élection de **représentants et représentantes au sein des facultés et commissions de programmes** doit demeurer locale et cette représentation de site doit se refléter au sein des instances où ils et elles siègent. C'est déjà le cas au CASE central et des CASE locaux, mais il convient de s'assurer que d'autres ajustements ne soient pas requis pour asseoir la représentation des sites.
- L'organisation multisite de la **représentation étudiante au sein de l'Université** devra aussi être soutenue et accompagnée.

Pour **l'administration et les services d'appui**,

- Plusieurs **scénarios d'organisation administrative** méritent d'être identifiés et évalués, en tenant compte de leurs avantages et de leurs inconvénients. Un choix devra ensuite être opéré selon des priorités et critères communément partagés, mais en respectant le principe de subsidiarité et les dynamiques locales et en assurant la stabilité de l'emploi.

³⁸ Voy. *supra* "Politique du personnel".

³⁹ Voy. *supra* "Politique d'équité, diversité et inclusion".

- À l'échelle de l'UCLouvain, certains champs font aujourd'hui l'objet d'une double direction. Comme souligné parmi les priorités des 2 × 4 corps de l'UCLouvain et de l'USL-B, il convient de « *ne pas centraliser toutes les chaînes hiérarchiques sur le site de Louvain-la-Neuve, en privilégiant un leadership directionnel décentralisé en phase avec les projets de chaque site* ». L'organisation par métiers de l'UCLouvain peut, en outre, ne pas judicieusement se concilier avec les réalités actuelles des sites. On s'interroge encore sur le sort de certaines « cellules » administratives et sur les lignes hiérarchiques et fonctionnelles. La pertinence de la création de pôles administratifs géographiques, regroupant plusieurs sites peut aussi mériter l'attention. Il me semble enfin que certains objectifs que l'on se donne en matière de priorités transversales (durabilité, diversité, lutte contre la précarité étudiante, culture, sport, etc.) gagneront à se concrétiser dans la création ou le maintien de cellules / services / personnes-ressources par site et d'une coupole de concertation et de décision unique où les sites seraient représentés.
- Ces éléments témoignent ainsi déjà de l'importance de **s'accorder sur l'organisation administrative** et de la refléter dans un **organigramme**, dans le respect des principes par ailleurs dégagés.
- De pair avec ce qui précède, l'attention me paraît aussi devoir se porter sur l'articulation entre les missions dévolues à certaines entités *non* administratives qui offrent actuellement des services sur un seul site [comme ceux venant en appui à l'orientation et l'aide à la réussite des étudiants et étudiantes (le SASE à Mons et le SOAR à Saint-Louis) ou au soutien pédagogique du corps enseignant (la CAP à Saint-Louis)] et leurs homologues du central de l'UCLouvain (LLL, CIO), qui œuvrent quant à eux au bénéfice de tous.
- Si le besoin est exprimé et dans le respect de l'attention à porter à ne pas alourdir inutilement la charge de travail, il conviendra de mettre en place des lieux informels de **partages de pratiques et de concertation**; Je songe principalement aux fonctions qui sont ou seront assumées par des personnes qui travaillent de façon isolée l'un de nos sites (culture, sport, soutien à l'animation, ...)
- Dans ce champ particulier, notre méthodologie de travail devra, bien entendu, intégrer les résultats de l'évaluation qui sera faite par le site Saint-Louis de son "système d'organisation administrative", comme le prévoit le *Schéma directeur de fusion*⁴⁰.

Notre attention restera toutefois portée sur tous les sites de l'UCLouvain, chacun ayant à nous apprendre sur ce que peut être une gouvernance multisite agile, intelligente et porteuse pour nos projets.

⁴⁰ Le Schéma directeur de fusion avec l'USL-B prévoit, en effet, que "Le conseil Saint-Louis évalue le système d'organisation administrative mis en place et propose, le cas échéant, toute réorganisation jugée nécessaire, en particulier au moment du basculement dans le régime intégré. Il propose toute modification des lignes hiérarchique et fonctionnelle, ainsi que toute délégation qu'il jugerait souhaitables" (op.cit., p. 21).

8. L'UNIVERSITÉ DANS SON ENVIRONNEMENT



Une Université durable et actrice de la transition

Imaginer des futurs soutenables et préparer la société à une transition juste, en étant une université exemplaire

L'un des axes stratégiques du Plan Horizon 600 de l'UCLouvain est l'axe « Transition », qui s'est traduit par le Plan « Transition » 2021-2026. Face aux changements globaux en cours et aux inégalités, **l'Université est appelée à jouer un rôle fondamental** : développer les connaissances scientifiques nécessaires et éduquer les hommes et les femmes de demain aux enjeux et aux voies de la transition écologique et sociale vers une économie bas-carbone, circulaire, respectueuse de la biodiversité et moins inégalitaire. Elle doit **préparer la société** aux transformations radicales qui sont indispensables afin de construire un futur soutenable, au sens des 17 *Objectifs du développement durable* (ODD) adoptés par l'Assemblée générale des Nations Unies en 2015. En tant qu'**entreprise et institution de recherche et d'enseignement disposant**, **l'Université peut et doit montrer l'exemple** en réduisant son empreinte écologique, en enseignant et en expérimentant les voies de la transition qui assureront un futur viable pour toutes et tous.

L'université peut et doit montrer l'exemple en réduisant son empreinte écologique, en enseignant et en expérimentant les voies de la transition qui demain assureront un futur viable pour toutes et tous.



Le Plan « Transition » 2021-2026, qui comporte 91 actions, est l'expression de la volonté de l'Université de devenir un acteur de la transition dans ses missions fondamentales de recherche et d'enseignement et en tant qu'entreprise. Ce Plan constitue un premier cycle d'engagements, dont la mise en œuvre a déjà donné des résultats très encourageants⁴¹. Le recours plus systématique à un jeu d'indicateurs de soutenabilité, en cours d'élaboration, permettra d'établir un cadre clair pour le suivi des engagements de l'Université et de leurs effets. Ce premier cycle d'engagements a permis d'introduire les enjeux du développement durable dans les programmes, de renforcer et de rendre plus visible la recherche sur les leviers de la transition et de réduire l'empreinte écologique sur les différents sites de l'Université, particulièrement à Louvain-la-Neuve.

Ce n'est toutefois que la première étape d'un processus de transition qui doit s'intensifier et renforcer son ambition. **Ma volonté est de faire de l'UCLouvain un acteur de premier plan de la transition en Wallonie et à Bruxelles**, en inscrivant le développement durable au cœur de ses missions de recherche, d'enseignement et de service, en investissant pour rendre ses campus plus durables, tout en veillant à ce que ce processus soit inclusif et contribue à réduire les inégalités, au sein de la société et au sein de notre institution.

- Je propose ainsi, **en concertation avec l'administratrice générale**, de poursuivre les **priorités suivantes** :
- Achever la mise en œuvre du Plan transition 2021-2026 et le revoir pour une nouvelle période ;
- Rendre les campus plus durables (énergie, patrimoine bâti, mobilité, alimentation, biodiversité, eau, déchets) ;

⁴¹ Le montre le deuxième Rapport « l'UCLouvain en transition vers un développement durable » : 65 % des actions planifiées ont été mises en œuvre en 2023.

8. L'UNIVERSITÉ DANS SON ENVIRONNEMENT

- Promouvoir la recherche disciplinaire, inter- et transdisciplinaire sur le développement durable dans les différents secteurs et instituts ;
- Sensibiliser et, le cas échéant, former les membres de notre communauté aux ressorts, enjeux et voies de la transition écologique et sociale; une adaptation des programmes d'études et une offre accrue en formation initiale et en formation continue me paraissent également porteuses ;
- Renforcer la coopération et les échanges avec les universités partenaires et les réseaux internationaux pour partager les meilleures pratiques ;
- Développer des partenariats avec les pouvoirs publics et le secteur privé pour financer la réalisation de ces objectifs.

La durabilité au cœur de notre gouvernance

Pour relever les défis de la transition, il importe de garder celle-ci inscrite au rang des **priorités stratégiques de l'UCLouvain** et, dans le prolongement, d'**adapter ses institutions et processus décisionnels et d'évaluation** afin de l'intégrer à tous les niveaux de notre organisation.

La durabilité, c'est une question de bien commun, on doit construire des solutions tous ensemble.



La **participation active de la communauté universitaire** doit être organisée pour renforcer la légitimité collective des mesures prises et enrichir les réflexions. La **transparence** et des **processus d'évaluation** (interne et externe) doivent également être assurés pour permettre une mesure objective des progrès réalisés.

À cet effet, je veillerai à achever la mise en œuvre des actions du Plan transition, à savoir la **systématisation du bilan carbone de l'université, le suivi de la mise en œuvre du Plan par des indicateurs et la participation au ranking** « Times Higher Education Impact Ranking » (THE). Je veillerai aussi à soutenir la création et la mise en place du **Tiers Lieu « Portes de la Transition »** à la ferme de Lauzelle, actuellement en cours. Je soutiendrai aussi les mesures permettant de déployer nos ambitions sur les différents sites de l'Université, en tenant compte des **spécificités de chacun des sites** et des initiatives déjà en cours.

Il y a, en la matière, des initiatives prises à gauche, à droite, on devrait avoir une vision commune, un espace qui rassemble.



Je proposerai également les mesures suivantes :

- Maintenir la fonction de **prorecteur ou de prorectrice à la transition** ;
- **Renouveler, selon un processus largement participatif, le Plan transition** à son terme, pour une nouvelle période (2025-2029) et après évaluation, **renforcer son ambition** ;
- Organiser une meilleure intégration des différents sites dans la réalisation de notre Plan transition, tout en leur reconnaissant leurs spécificités et leur autonomie sur ces aspects ;
- Continuer la réflexion entamée sur la place, les **missions et les moyens du Conseil du développement durable, en concertation avec l'administratrice générale** par rapport au processus de transition ;
- Encourager les sites et/ou facultés et instituts dans l'identification de personnes

8. L'UNIVERSITÉ DANS SON ENVIRONNEMENT

spécifiquement désignées comme porteuses de nos projets institutionnels de développement durable, afin que nos ambitions soient relayées et mises en oeuvre dans toutes nos entités ;

- Pérenniser l'organisation d'**assemblées de la transition** visant à faire participer le personnel ainsi que les étudiants et étudiantes aux choix de l'université sur la transition ;
- Organiser une réflexion sur la **labellisation de l'UCLouvain** en tant qu'entreprise, en identifiant les labels pertinents (EMAS, Université bleue, etc.).

Des campus plus durables

L'UCLouvain est une communauté et une entreprise dont l'**empreinte écologique** est considérable. Elle doit **montrer l'exemple** en s'attachant à rénover son parc immobilier bâti, décarboner la mobilité de ses membres, réduire sa production de déchets, améliorer sa gestion des sols, de l'air, de l'eau et – quand ses sites en disposent – de ses espaces verts et offrir une alimentation saine et durable à ses membres. Cette transformation doit aussi être un **laboratoire des solutions** susceptibles d'être diffusées dans la société pour faire face à la crise actuelle.

L'UCLouvain doit montrer l'exemple en s'attachant à réduire son empreinte écologique en tant qu'entreprise sur ses campus.



Je veillerai, **en concertation avec l'Administratrice générale**, à achever la mise en œuvre et à renforcer les objectifs et actions du Plan transition actuel, à savoir notamment :

- Viser la **neutralité carbone en 2035** pour les émissions 'scope 1 et 2' de l'université en réduisant les consommations d'énergie par la sobriété et l'efficacité énergétique des bâtiments et par la décarbonation de nos approvisionnements en énergie en favorisant l'autoconsommation (biomasse, panneaux photovoltaïques,...) ;
- Poursuivre la **décarbonation de la mobilité** du personnel et des étudiants et étudiantes (émissions scope 3) par des incitants à la réduction de l'usage de la voiture et de l'avion, par la négociation, avec les acteurs publics, d'investissements dans des infrastructures de transport en commun adaptées pour accéder aux sites de l'UCLouvain et par la promotion des mobilités douces ;
- Favoriser une économie circulaire en réduisant la consommation en produits neufs ou non durables et les déchets, y compris dans les hôpitaux ;
- Offrir une **alimentation saine, durable et abordable** à l'ensemble de la communauté universitaire, notamment en faisant aboutir le projet de Centre de transformations agroalimentaires (CÉTRAL) sur le Tiers Lieu de la ferme de Lauzelle « Les Portes de la Transition » ;
- Donner accès à une **eau de distribution de qualité** et sensibiliser à ces enjeux ;
- Préserver la **biodiversité** et les services écosystémiques associés sur les sites de l'UCLouvain, en axant la priorité sur les espèces et aires protégées (sites N2000) ;
- Prendre en compte les exigences du **développement durable dans le développement territorial** de l'Université, notamment en établissant des cahiers de charge durables pour l'implantation de nouvelles entreprises et constructions sur les terrains de l'UCLouvain ;

8. L'UNIVERSITÉ DANS SON ENVIRONNEMENT

- Lancer une réflexion sur l'**adaptation** des sites et infrastructures de l'UCLouvain aux futurs **effets du changement climatique** ;
- Encourager la **sensibilisation et la mobilisation** de la communauté universitaire aux **enjeux de la transition écologique et sociale**.

Pour ce qui concerne les aspects immobiliers, je serai en soutien de l'action de l'Administratrice générale quant à la poursuite de l'actualisation du Master Plan, ainsi que du programme de rénovation lourde des bâtiments des secteurs académique et social, avec l'établissement d'une deuxième prospective quinquennale et ce, en lien avec la stratégie de transition exposée par ailleurs.

L'enseignement

L'éducation et la sensibilisation aux ressorts, aux enjeux et aux voies de la transition écologique et sociale **sont primordiales** pour engager la société dans la transformation de ses modes de production, de consommation et de mobilité vers une économie décarbonée, respectueuse de la biodiversité et inclusive. L'objectif est de **permettre à chacun et chacune de disposer des savoirs et des compétences nécessaires pour s'engager personnellement** dans un processus de transition mais aussi l'initier dans la sphère de ses activités professionnelles et ainsi faire percoler la dynamique transitionnelle dans l'ensemble de la société de demain. Les étudiantes et les étudiants, comme le personnel, préoccupés par la crise écologique actuelle, doivent pouvoir bénéficier d'une **formation à la hauteur des enjeux et des risques**.

Le **Plan Transition** de l'UCLouvain a fixé une série d'objectifs et d'actions auxquels je souscris. J'entends donc poursuivre la mise en œuvre du Plan, notamment sur les points suivants⁴² :

On devrait tous et toutes être formés à ces enjeux.



- L'intégration d'acquis d'apprentissage (AA) sur le développement durable dans les programmes de Bachelier ;
- Poursuivre la visibilité des cours et programmes dédiés au développement durable en Bachelier et en Master ;
- Stimuler les mémoires inter- et transdisciplinaires en développement durable ;
- Enrichir l'offre en formation continue sur le thème du développement durable et de la transition.

Je souhaiterais intégrer dans le futur Plan transition révisé les **nouvelles mesures** suivantes :

- Développer l'approche programme en prévoyant une **formation de base obligatoire** (p. ex. le MOOC "développement durable" ou des séminaires "développement durable", ...) intégrant le référentiel développement durable UCLouvain pour tous les étudiants et toutes les étudiantes de Bachelier et créer des formations spécialisées facultatives dans chaque discipline en Master (finalités, options dédiées ou adaptées) ;

⁴² Différents référentiels (UNESCO p. ex.) offrent une source d'inspiration pour la mise en œuvre de ces projets. Le rapport français rédigé sous la direction du climatologue Jean Jouzel sur la formation au développement durable et à la transition dans l'enseignement supérieur (2022) offre des pistes intéressantes pour améliorer encore ces mesures.

8. L'UNIVERSITÉ DANS SON ENVIRONNEMENT

- Inscrire le développement durable dans les **programmes de formation initiale** des enseignants et enseignantes (FIE) ;
- Développer des **programmes partagés et des Summer schools interdisciplinaires** avec d'autres universités partenaires (KU Leuven, CircleU, avec le 'Sustainable Change-Makers Programme'...) ;
- Utiliser le processus de transition des campus UCLouvain comme **champ d'expérimentation et de recherche** dans les programmes (ex : écoduc, rénovation bâtiments, etc.) pour faire des membres de notre communauté des acteurs et actrices de la transition sur nos sites ;
- Encourager l'**invitation d'acteurs et actrices de la transition** dans les programmes de cours.

La recherche

La **recherche universitaire**, fondamentale et appliquée, doit être **au cœur du processus de transition**, pour établir et diffuser les connaissances scientifiques et identifier les voies et innovations technologiques et sociales à même d'apporter des réponses durables. L'**approche systémique** de la transition n'est possible que par la mobilisation croisée de savoirs relevant de tous les secteurs de la connaissance, en favorisant les **recherches inter- et transdisciplinaires** et la collaboration avec les autres universités, notamment au sein de Circle U.

Les Louvain4, les Knowledge Hubs et Sandpits Circle U et la conférence annuelle sur la recherche inter- et transdisciplinaire sont des exemples de réussite qu'il faut renforcer.



On dit partout que la recherche inter- et transdisciplinaire, c'est important, mais cela manque de soutien et de valorisation.



À nouveau, le **Plan transition 2021-2026** a jeté les balises d'une stratégie "transition de la recherche". J'entends continuer sa mise en œuvre. Il a fixé pour objectifs la stimulation de l'émergence de recherches interdisciplinaires dans le champ du développement durable et de la transition, le soutien des approches transdisciplinaires et la mobilisation de solutions créatives de soutien aux initiatives de recherche dans ce domaine. Les *Louvain4*, les *Knowledge Hubs* et *Sandpits Circle U* et la conférence annuelle sur la recherche inter- et transdisciplinaire sont des exemples de réussite qu'il convient de pérenniser et de renforcer.

U. et la conférence annuelle sur la recherche inter- et transdisciplinaire sont des exemples de réussite qu'il convient de pérenniser et de renforcer.

Je souhaite soutenir ces axes et **renforcer leur ambition**, en prenant les mesures suivantes :

- Lancer une réflexion sur la création d'un **Institut de la transition** axé sur l'inter- et la transdisciplinarité ;
- Renforcer le **soutien à la création d'Open Labs**, dont le **Tiers-Lieu « Les Portes de la Transition »** à la Ferme de Lauzelle, dans ses différentes dimensions (CÉTRAL, Transition Lab Biodiversity, etc.) ;
- Favoriser l'organisation de **journées scientifiques de la transition** en vue de permettre la rencontre de chercheuses et chercheurs UCLouvain et Circle U. autour de thématiques de la transition ;
- Améliorer le **soutien aux recherches inter- et transdisciplinaires**.

8. L'UNIVERSITÉ DANS SON ENVIRONNEMENT

Le service à la société

L'Université devra **soutenir au maximum les initiatives de transition** auprès des citoyens et citoyennes, des associations et des entreprises ainsi que des pouvoirs publics.

Cet axe n'est pas réellement développé dans le Plan transition 2021-2026. Je souhaiterais introduire un chapitre sur ce sujet en 2026 et propose d'y inscrire les **mesures** suivantes :

- **Faire entendre la voix de l'Université** sur la transition dans les cercles ou fédérations comme la FEB, le Comité économique, social et environnemental de la Wallonie (CESEW), etc. ;
- **Peser sur les débats à l'ARES** pour renforcer la place de la transition et du développement durable ;
- Valoriser la publication dans les médias d'**articles de vulgarisation et d'opinion** sur les questions de transition rédigés par nos chercheurs et chercheuses ;
- Soutenir les **blogs et sites** de nos chercheuses et chercheurs en lien avec la transition.

Une Université dans le monde

La recherche comme clé de notre présence dans le monde

Les étudiants et étudiantes, ainsi que les chercheuses et chercheurs, choisissent leur université en tenant compte aussi de l'excellence des activités des instituts de recherche. Dans la promotion des programmes, il est impératif de mettre en avant tous les aspects liés aux activités de recherche, lesquelles devraient être facilement accessibles à partir des pages web des programmes de master. Cependant, cette tâche est parfois rendue difficile en raison de la séparation entre la recherche et l'enseignement au sein de nos structures.



Je suis venu à l'UCLouvain car c'est une Université du top international dans mon domaine, elle doit le rester.

L'activité de recherche est devenue de plus en plus importante dans la construction des collaborations internationales et la collaboration entre nos administrations à cet égard peut être favorisée. Le choix d'une université peut reposer sur des relations personnelles que chacune et chacun tissent dans le monde. Il peut aussi reposer sur les indicateurs qui sont publiés par des agences publiques ou privées. Si ces indicateurs ne révèlent pas toujours correctement

la qualité de notre expertise, ils jouent souvent un rôle instrumental dans certaines disciplines et donnent une meilleure visibilité aux universités classées. **Je souhaite créer une cellule permettant de contribuer à favoriser la position de l'UCLouvain**, et maintenir notre université parmi les trois premières universités de Belgique à l'horizon 2029 dans les principaux classements internationaux.

Une autre priorité concerne la **simplification des procédures de cotutelle de thèse**. Ces thèses pourraient être cofinancées par des appels FSR spécifiques réservés aux partenariats stratégiques durables, tels que ceux dans le cadre de Circle U.



Nous aurions besoin d'un lieu qui symbolise et organise le caractère international de notre institution.

La **création d'un *Institute for Advanced Studies*** peut être proposée. L'objectif de cet Institut serait de participer aux grandes questions de société d'actualité avec une approche interdisciplinaire, en proposant un programme d'activités multilingue où notre recherche de pointe rencontre véritablement la société et participe au débat public. Tant nos chercheuses et chercheurs que les nombreux universitaires de renom installés dans nos entités pour des séjours de recherche, pourraient contribuer à ces rencontres, en participant à rendre les connaissances scientifiques accessibles au plus grand nombre. *L'Institute for Advanced Studies* pourrait aussi **proposer un programme de fellows** qui seraient conviés pour des séjours permettant partager leur expertise sur des thématiques de société, dont celles identifiées dans mes priorités stratégiques.

Un lieu « Louvain International »

Suite à la mise en place du *Welcome Desk*, la prochaine étape consisterait à établir un lieu physique, qui pourrait être baptisé "**Louvain International**", pour accueillir les étudiantes et étudiants ainsi que les chercheuses et chercheurs internationaux dès leur arrivée. Les services de *Louvain International* fourniraient les premières informations ainsi que quelques services de base. Ce lieu pourrait également abriter une ou deux salles de conférences pour l'organisation de *summer* et *winter schools*, des activités de Circle U., et des exposés sur les thématiques particulières proposées par les chercheurs et chercheuses internationaux, qui effectuent des séjours de recherche sur les sites de l'UCLouvain. Ce nouveau lieu accueillerait aussi les rencontres de *L'Institute for Advanced Studies* et des *fellows*. En outre, par une offre d'animation permanente, cette initiative offrirait la possibilité de vivre et d'apprendre dans un environnement multiculturel qui favorise l'intégration, le respect, la compréhension, le dialogue et la collaboration internationale.

Les réseaux internationaux et notre attractivité

La qualité et l'attractivité des réseaux internationaux sont des éléments clés. Il est essentiel de **soutenir notre participation à l'Alliance Européenne Circle U.** en impliquant l'ensemble de la communauté universitaire. Cela nécessite de sortir d'une approche « *top-down* » qui a caractérisé la première phase des alliances européennes. De plus, une

participation plus active dans d'autres réseaux traditionnels (Coimbra, EUA) et d'excellence (The Guild, CESAER, etc.) est souhaitable. L'internationalisation des programmes peut être renforcée par la création de **double diplômes voire de diplômes multi-universités au sein de nos réseaux internationaux et au sein de l'Open Campus Circle U.** Notre partenariat avec les **universités issues de Lovanium, l'Université de Kinshasa et l'Université catholique du Congo**, appellent aussi à développer

Notre site web agit comme vitrine à l'extérieur et doit être amélioré pour refléter le caractère international de nos missions d'enseignement et de recherche.



des échanges, tant en termes de recherche que d'enseignement, qui s'appuient sur nos valeurs communes, produisent de nouveaux savoirs et contribuent au renforcement des capacités. Il sera également important de **promouvoir ces programmes de manière ciblée lors des salons internationaux** de *l'European Association for International Education* (EAIE) et *l'Association of International Educators* (NAFSA).

Notre site web a fait l'objet d'un long travail depuis plus d'une décennie. Il doit être à la hauteur de la qualité de nos programmes, de nos recherches et de nos talents.

8. L'UNIVERSITÉ DANS SON ENVIRONNEMENT

Je souhaite favoriser son amélioration, à partir de l'expérience de la communauté universitaire et de celle de nos visiteurs et visiteuses. Il doit être facilement navigable, fournir des informations essentielles sur notre activité, être un outil de diffusion et de rayonnement de nos recherches et favoriser la communication en interne comme à l'extérieur pour notre Université.

La promotion de la durabilité

Sans remettre en cause les voyages internationaux qui stimulent la qualité de notre recherche, il apparaît important de favoriser, dans la mesure du possible, la « mobilité douce » pour encourager la participation des membres de notre communauté, étudiants et étudiantes ainsi que membres du personnel, aux programmes *Erasmus+*, en mettant l'accent sur les déplacements en train, qui sont généralement possibles en Europe. Les nouvelles technologies offrent également une modalité novatrice d'internationalisation sans nécessairement exiger des déplacements. Il est important de promouvoir et d'accroître les mobilités hybrides courtes, y compris les BIP (*Blended Intensive Programmes*), qui facilitent des mobilités « physiques » de courte durée dans le cadre d'un apprentissage « européen » innovant.

La participation active aux grands réseaux internationaux (EUA, Coimbra, CESAER, *The Guild*) permet aux universités d'influencer collectivement les politiques européennes en matière de développement durable et de fournir des informations rigoureuses à la société au sujet de l'urgence climatique. Nous pouvons aussi nous inspirer des bonnes pratiques d'autres institutions, au sein de Circle U. et d'autres réseaux universitaires dont l'Université fait partie.

Le renforcement des partenariats Nord-Sud

Pour renforcer les liens avec les institutions du Sud, il est important de développer des projets alignés sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU, qui mettent en évidence des partenariats bi- ou multi-latéraux accordant une valeur équitable à la contribution de chaque partenaire et qui favorisent un véritable échange de savoirs. Il s'agit d'intensifier les échanges ouverts et inclusifs en **encourageant des cotutelles de thèse** avec nos partenaires universitaires dans le Sud, tant en Afrique qu'en Asie ou en Amérique et aussi de **poursuivre le financement de doctorats, post-doctorats et séjours de recherche** qui valorisent les compétences et savoirs locaux et qui favorisent de nouveaux partenariats de recherche. La **création de laboratoires ou de réseaux de recherche conjoints**, comme c'est le cas dans le réseau RESCIF (<https://www.rescif.net/>) ou les *Clusters of Research Excellence* (CoRE) ARUA-The Guild, auxquels l'Université participe, contribue à atténuer la "fuite des cerveaux" et à renforcer une perspective de collaboration multilatérale durable. Les **liens étroits entre The Guild et l'ARUA** (<https://aru.org.za/>) sont également précieux pour développer les collaborations de recherche avec les meilleures universités du continent africain.

Notre ONG universitaire, Louvain Coopération, est un atout dans l'ouverture à l'international et le renforcement des partenariats multi-acteurs. Louvain Coopération apporte une expertise enracinée dans la recherche scientifique transdisciplinaire, les formations et l'apprentissage par le service, qui enrichit notre communauté universitaire et sur laquelle nous pouvons nous appuyer. Il est important de poursuivre et renforcer nos collaborations fructueuses au sein de projets de recherche, dans l'enseignement, la vie d'étudiant.e citoyen.ne et les activités de Circle U en tant qu'entité affiliée.

8. L'UNIVERSITÉ DANS SON ENVIRONNEMENT

Une coordination institutionnelle efficace pour la préparation des demandes de financement dans le cadre du projet *Erasmus+ dimension internationale* (KA171) et de l'ARES, en particulier pour les institutions universitaires des pays d'Asie, d'Afrique et d'Amérique du Sud, semble incontournable dans les années à venir.

La valorisation de l'implication dans l'international

La valorisation de l'implication doit concerner toutes les catégories de personnel : académiques, chercheurs et chercheuses et personnel administratif et technique. Une telle évolution est conforme aux principes de la réforme de l'évaluation de la recherche dans l'accord CoARA (<https://coara.eu/>).

Pour les étudiants et étudiantes, il est proposé de reconnaître leur implication à travers la validation d'au moins un cours de 3 crédits du programme résultant des activités de formation suivies dans le cadre des initiatives de Circle U. (*Summer/Winter schools*, BIP, etc.). L'approche proposée vise à encourager et récompenser l'engagement étudiant dans des expériences internationales enrichissantes, y compris l'amélioration de leurs compétences linguistiques.

Faire de Circle U. une opportunité pour aller plus loin

Le réseau Circle U. doit être l'occasion pour notre Université d'explorer de nouvelles frontières. Le potentiel est très important et Circle U. peut agir comme une bulle d'oxygène nous permettant de penser et d'agir de manière latérale, afin de tester de nouveaux horizons. Parmi les exemples concrets que Circle U. peut amener, il y a la **création de formations pluri-universitaires, le développement du plurilinguisme, le développement d'une alliance éditoriale, le financement de projets de recherche de type ARC** mêlant des équipes de plusieurs universités du réseau. Si l'UCLouvain est conçue comme le lieu des rencontres aléatoires fertiles – pour paraphraser Michel Woitrin –, étendre ces rencontres à l'espace de campus de Circle U. peut nous amener à favoriser l'émergence des meilleures idées pour l'évolution du monde scientifique.

Il faut utiliser Circle U. pour expérimenter de nouvelles pratiques d'enseignement et de recherche.



Une Université en réseau

Un ancrage régional fort

Par ses différents sites, notre Université se déploie sur une Communauté (la Fédération Wallonie-Bruxelles), deux Régions (Bruxelles et Wallonie) et trois Provinces (Brabant wallon, Hainaut et Namur). C'est une chance. Cela signifie qu'elle développe de très nombreux partenariats actifs avec des opérateurs économiques, sociaux et culturels dont l'ambition est de générer une dynamique locale, sur des territoires de proximité. Ces collaborations concernent nos trois missions (enseignement, recherche, service à la société) et s'inscrivent dans un principe de fertilisations croisées autour des questions d'échanges et de productions de connaissances, le cœur de notre fonction universitaire. Certaines organisations soutiennent la recherche fondamentale ou orientée, d'autres permettent à nos étudiants et étudiantes d'exercer et de développer leurs compétences

en stage, d'autres encore bénéficient de nos formations continues et de l'expertise de nos membres. Ce ne sont ici que quelques exemples des multiples liens qui sont tissés par notre Université avec ses environnements de proximité.

Ces partenariats contribuent à assurer un ancrage régional fort de l'UCLouvain mais aussi à conférer à notre institution un statut d'**opérateur majeur du développement territorial local** (ainsi BW2030). Il convient de **soutenir les actions**, dans la prolongation de celles menées jusqu'à présent, notamment en ce qui concerne les relations avec les entreprises ainsi que le Parc Scientifique. Ainsi, établir un cadastre des organisations **en lien avec l'Université (entreprises, associations, organismes publics, administrations,...) permet de saisir l'ampleur évidente du réseau collaboratif existant**. Sur cette base, le Conseil rectoral se doterait d'un outil évaluatif pour réaliser un **bilan annuel de l'ancrage régional de l'institution, et de sa capacité d'action de développement local**. Il serait aussi utile de **soutenir chaque site sur sa zone géographique** d'influence pour devenir la référence locale d'excellence dans ses domaines de compétence. Cette finalité permettrait de décliner les objectifs de l'Université à des échelles au plus proche de la réalité territoriale et de maintenir ou développer sur chaque site une identité particulière locale, en phase avec celle, globale, de notre Université.

La coopération interinstitutionnelle dans l'enseignement supérieur belge

Pour assurer ses missions, notre Université coopère avec de nombreuses autres institutions de l'enseignement supérieur: structurellement, en premier lieu, avec l'ARES, qui fédère l'ensemble des acteurs du secteur.

Nous avons bien-sûr un lien historique avec la KU Leuven (LLUA), avec laquelle j'ai l'intention de maintenir, et même de développer des partenariats au-delà du 600^e anniversaire de nos universités (LLUA).

Il va de soi que le récent accord signé avec l'Université de Namur (AULNE) mènera à une intensification de nos collaborations. Les autres universités de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de la Communauté flamande, sont aussi des partenaires avec lesquels nous œuvrons déjà, et avec lesquels il convient de pérenniser nos relations institutionnelles.

Je n'oublie évidemment pas ici le lien institutionnel avec le F.R.S.-FNRS, dont plusieurs axes de coopération ont déjà été évoqués précédemment.

Nous partageons avec des Hautes Écoles plusieurs de nos différents sites. C'est souvent l'occasion d'expérimenter des échanges qui contribuent à faciliter, par exemple, l'accès de leurs étudiantes et étudiants aux modules complémentaires de masters, l'organisation de programmes de co-diplomation, des participations conjointes à certains programmes de recherche, voire encore la co-gestion d'espaces partagés. J'ai l'intention de soutenir les initiatives en ce sens et de développer un partenariat fécond avec les Hautes Écoles, les Écoles supérieures des Arts, et les Écoles d'enseignement supérieur de promotion sociale qui le souhaitent. Ce travail de liaison, déjà effectué en partie, serait, lorsque c'est opportun, une des missions des différents sites.

Les alumni

La consolidation et l'extension de notre réseau d'alumni me semblent aussi devoir être envisagées. Il est important de **maintenir et de renforcer ce lien privilégié** avec celles et ceux qui ont franchi les portes de notre institution. Cela inclut non seulement nos diplômées et nos diplômés issus de tous les cycles, y compris le doctorat et la formation continue, et les docteurs et docteurs *honoris causa*, mais aussi l'ensemble des scientifiques, chercheuses et chercheurs qui ont contribué à l'essor et au rayonnement de l'UCLouvain. En reconnaissant et en valorisant leur parcours, nous perpétons l'esprit de notre communauté universitaire et encourageons un échange continu de connaissances et d'expériences. Au-delà, pouvoir garder un contact privilégié avec nos anciens et anciennes, c'est aussi disposer d'une source d'informations utiles sur la pertinence de nos formations et les évolutions qu'elles peuvent devoir rencontrer.

Pour réaliser cet objectif, en collaboration avec la **cellule Alumni**, il faut que **nos Facultés et Instituts soient soutenues** dans l'animation de ce réseau, l'organisation d'événements et de rencontres régulières qui favorisent les échanges professionnels et personnels, en Belgique ou à l'étranger. Ces initiatives permettront de renforcer les liens entre les anciens et anciennes localement et avec l'UCLouvain, de partager les succès et les avancées de chacun et chacune, et de soutenir les projets futurs au sein de notre communauté élargie.

Dans un même esprit, nous devons **encourager la création de « chapters » à l'étranger**, à savoir des groupes locaux qui rassemblent nos alumni dans différents pays. Ces *chapters* seront utiles pour développer notre réseau et permettront à nos anciens et anciennes de devenir les ambassadeurs et ambassadrices de l'UCLouvain à travers le monde. Cette démarche facilitera un partage intellectuel sur le long terme avec nos alumni, enrichira la diversité de notre institution, et renforcera notre présence internationale.

L'accessibilité des sites de l'UCLouvain

De nombreux membres de notre communauté résident en dehors de nos sites. Les déplacements entre sites sont aussi fréquents.

J'aimerais pouvoir rejoindre plus facilement mon site à l'UCLouvain.



Il convient d'entamer des discussions avec la Société Nationale des Chemins de fer Belges (SNCB) pour obtenir des horaires de train plus fiables et mieux adaptés aux besoins. Il me semble aussi falloir examiner une adaptation des heures de cours aux horaires des transports en commun.

Une Université de culture

La culture est au cœur des missions de l'Université, à la croisée des chemins entre recherche, enseignement et service à la société. Cette position privilégiée lui permet d'être tout à la fois un mode de pensée, un système puissant d'expérimentation, de transmission de savoirs et de valeurs et un facilitateur de liens sociaux. La culture, tout comme l'enseignement et la recherche, concourt ainsi à l'émancipation de l'être humain et à l'acquisition d'une autonomie intellectuelle.

L'art et la culture encouragent un voyage entre singularité (celle de chacun:e) et universalité.



8. L'UNIVERSITÉ DANS SON ENVIRONNEMENT

Comme le souligne le « Plan d'action pour la culture à l'UCLouvain 2020-2025 » approuvé par le Conseil académique en 2020, **l'art et la culture ont un rôle fondamental à jouer au sein de notre Université**, pour que chacun et chacune se construise, grandisse et déploie ses potentialités, mais aussi s'ouvre à la différence et interroge sa contribution au monde. L'art et la culture encouragent ce voyage entre singularité et universalité.

La culture concourt à la pensée autonome et ose nous libérer de vérités imposées.

Depuis presque 20 ans, UCLouvain Culture offre un programme dense de pratiques et de diffusion de la culture sur et au-delà de ses huit sites, à travers de nombreuses activités et projets reliés à la recherche et l'enseignement.

L'existence de mineures ou finalités en culture, la résidence annuelle d'artistes, la sélection de Docteurs et Docteurs *honoris causa* en lien avec le monde de l'art et de la culture, les fonds dédiés aux partenariats avec la recherche et l'enseignement (comme le Fonds pour la Recherche et Création et le Fonds de développement culturel), notamment, permettent aux chercheurs et chercheuses et aux étudiants et étudiantes de l'UCLouvain d'expérimenter, de proposer et de développer une diversité rare de projets culturels. Ceci a une valeur inestimable, que j'entends préserver.

En collaboration étroite avec chacun des sites, puisque chaque site développe un modèle de fonctionnement spécifique en fonction de sa réalité locale, **je soutiendrai la mise en œuvre du plan d'action défini au sein du Conseil pour la Culture.**

Quels sont ces axes prioritaires ?

On a des expos, des musées, des artistes en résidence... mais c'est parfois difficile d'y emmener nos étudiantes et étudiants.



La culture au cœur de la recherche et de l'enseignement

Sous l'impulsion du Conseil pour la culture, l'Université accompagne, encourage et finance notamment des **projets dits de « recherche-crédation »**. Le principe est d'associer des artistes à des programmes d'enseignement et surtout de recherche afin d'insuffler une autre manière de penser et d'innover, dans une dynamique de co-création. Cette insistance nouvelle est extrêmement prometteuse et répond manifestement à une attente du terrain; près de 35 projets art-sciences ont ainsi été développés depuis 2020. Ce fonds ne permet toutefois pas de financer des projets de recherche de longue durée, comme des thèses de doctorat. Or, les recherches qui portent sur les arts et la culture éprouvent des difficultés à se faire financer, notamment parce que les critères d'évaluation (méthodologiques particulièrement) ne permettent pas de cibler la pertinence de tels projets. Un **budget de recherche spécifique** permettrait de remédier à cette difficulté, ainsi que la mise au point d'une expertise d'évaluation adaptée. D'autres pistes pourraient également être explorées pour **permettre des recherches doctorales ou postdoctorales qui allient recherche et création.**

Parce que la culture donne du souffle et du sens aux études, l'Université a voulu donner aux étudiantes et étudiants la possibilité de se confronter à des artistes en développant une mineure en culture et création – mineure de sensibilisation à un enjeu de société – au sein de laquelle différents cours à option sont proposés. À Mons, la culture est l'objet de deux finalités de Master (en jour et en horaire décalé). Je soutiendrai la poursuite de telles initiatives et leur déploiement sur nos sites, si telle en est la demande.

La culture au cœur de la vie universitaire multisite

Cette priorité comporte de multiples dimensions.

1. Nous devons poursuivre la **collaboration étroite avec les acteurs culturels étudiants**. Sur différents sites de l'UCLouvain, ceux de Louvain-la-Neuve, Woluwé et Saint-Louis, l'énergie et la créativité des étudiants et étudiantes s'expriment dans des kots à projets culturels proposant de nombreuses activités de qualité (théâtre, musiques classiques et actuelles, jazz, cirque, conte, etc.).

L'Université doit rester un partenaire privilégié des kots à projet et de la « plateforme culturelle », réunissant les KAP culturels. Elle doit continuer à les accompagner dans leurs initiatives (soutien financier, appui à la communication, mise en réseau, soutien logistique, partage d'expériences, etc.). Il en va de même d'autres projets portés par des collectifs étudiants, comme, par exemple, la Chorale universitaire de Louvain, l'Orchestre Symphonique des Etudiants de Louvain (OSEL), les jeunes Amis du Musée L, les associations culturelles étudiantes de l'UCLouvain FUCaM Mons, etc.

La culture vient au service de notre mosaïque multisite, de la compréhension sensible de l'Autre, de ses points d'ancrage historiquement et sociologiquement variés en deçà de notre façade institutionnelle commune.



2. Le Fonds de développement culturel doit continuer à apporter un **soutien aux membres du personnel** qui veulent développer un projet culturel, le cas échéant propre à un site.
 2. La **programmation culturelle multisite**, riche d'une cinquantaine d'événements, et qui est proposée gratuitement aux membres de notre communauté, doit rester à l'agenda. Des initiatives comme les expositions
 3. tournantes, qui voyagent de site en site, doivent être encouragées et soutenues.

La **carte d'étudiant et d'étudiante** doit continuer à donner accès gratuitement à des avantages culturels négociés dans l'environnement de chacun de nos sites.

Le renforcement de notre politique culturelle

Afin de favoriser un développement harmonieux de la culture et d'y marquer notre attachement, je **maintiendrai la culture dans le portefeuille d'un prorecteur ou d'une prorectrice**, en charge d'autres compétences, et resterai à l'écoute des projets culturels proposés.

Nous avons l'ambition d'être un terreau pour la société de demain. Nous trouverons des ressources, du souffle et du sens en s'appuyant sur une politique culturelle à l'université.

Étant donné le développement de l'Université aujourd'hui multi-située et l'évolution parallèle de l'offre culturelle au sein de l'Université, une augmentation de **l'enveloppe budgétaire** est nécessaire pour continuer à assurer de manière qualitative les missions actuelles et soutenir la dynamique culturelle sur tous nos sites.

La **diffusion de la culture** au sein des différents sites de l'Université doit, notamment, être améliorée. Une réflexion sur les modes internes de diffusion est à mettre en œuvre, mais il s'agit aussi de **penser et compléter cette diffusion en lien avec des partenaires extérieurs, acteurs culturels universitaires ou non**. Des accords culturels universitaires



devraient être développés à l'avenir dans la sphère du Circle U., mais pourraient aussi bien être accrus au-delà, avec des établissements dont l'offre culturelle rejoindrait et compléterait celle de l'UCLouvain.

Une Université digitale

A-t-on pris toute la mesure de la révolution digitale à l'Université ?



Cette dernière décennie, la digitalisation de notre Université et de nos missions a connu une accélération sans précédent. Le développement de l'offre de cours en ligne, la pandémie, la complexité de la gestion des parcours étudiants, le Règlement général sur la protection des données (ci-après "RGPD") sont

autant de facteurs qui ont joué dans ce processus, à la fois comme des contraintes ou des facilitateurs de transformations. Les années à venir ne seront d'évidence pas davantage un long fleuve tranquille, avec l'arrivée de l'intelligence artificielle, la production exponentielle de données, les cybermenaces, la transformation de nos métiers et de nos habitudes de travail, etc. Nous devons prendre cela en compte afin que nos ressources soutiennent l'exercice de nos missions et le fonctionnement de notre Université, dans un cadre sécurisé et respectueux des exigences de durabilité et de bien-être au travail et aux études.

À ce propos, je formule quatre priorités stratégiques, avant de présenter leurs principaux enjeux :

- **Développer une gouvernance de l'IT** qui valorise ses expertises internes, prend en considération les besoins des utilisatrices et utilisateurs finaux, rend compte de nos priorités stratégiques (spéc. la durabilité et le bien-être) et qui inclut, dans les décisions à prendre, une stratégie à long terme (incluant les besoins de support et de renouvellement) et la nécessité d'une interopérabilité des systèmes ;
- **S'assurer de disposer d'une infrastructure robuste** (c.à.d. stable sur le long terme et résiliente en cas de crise, et incluant une analyse des risques, notamment de dépendance, et les ressources nécessaires au support et au renouvellement) **et durable** (incluant l'impact de notre empreinte écologique et énergétique dans les choix technologiques) ;
- «Positionner l'UCLouvain comme un **employeur attractif**, y compris pour ces profils spécifiques (cf. politique du personnel)»
- **Informier et former les utilisatrices et utilisateurs** sur les risques de leurs usages et la gestion des données, afin d'assurer le respect du RGPD, de ralentir la production exponentielle de données et de réduire les risques de vols de données.

Le développement et le maintien de l'infrastructure informatique

Notre infrastructure informatique se compose d'un réseau, de serveurs, de terminaux, d'outils connectés, de plusieurs suites de logiciels, etc. L'analyse de l'évolution et le maintien de cette infrastructure de soutien quotidien à notre fonctionnement révèle plusieurs enjeux dont il faut tenir compte :

Nos fournisseurs de solutions sont choisis via des marchés publics et il y a un **risque de dépendance** accrue à un nombre limité de fournisseurs. Ceci nécessite notre

8. L'UNIVERSITÉ DANS SON ENVIRONNEMENT

vigilance d'un point de vue économique et technologique et rend nécessaire une **analyse approfondie des risques relatifs à notre interdépendance** à de gros fournisseurs de solutions.

Certaines technologies ont été déployées sans tenir compte des ressources nécessaires pour les maintenir et les remplacer à terme (p. ex. pour les kits de visioconférence et les caméras de sécurité sur le site de Louvain-la-Neuve). J'entendrai **travailler sur un plus long terme et en fonction des ressources disponibles ou à dédier afin de créer une infrastructure technologique robuste et durable.**

Des outils de productivité en phase avec les besoins des utilisateurs et utilisatrices finaux

La digitalisation de l'Université est visible à travers les outils dits de productivité mis à notre disposition pour réaliser nos tâches quotidiennes. La dépendance à certaines marques rend parfois compliqué le support et allonge les temps d'attente d'une solution. D'autres problèmes de client-serveur, de courriers importants se trouvant dans les spams et d'accès à la machine comme administrateur mettent en exergue des contraintes dans l'usage et des difficultés de supports qui vont croissant. Certains outils ne rencontrent pas les besoins ou créent des frustrations auprès des utilisateurs et utilisatrices (p. ex. CATS pour remplir les *timesheets*, portail web, inopérance de la fonctionnalité recherche sur l'intranet, etc.), même si le SGSI a mis en place des méthodologies de gestion de projet et de développement agile. Je prône une **implication plus grande des utilisatrices et utilisateurs finaux, et ce dès les premières phases des développements que nous réalisons** (approche UX orientée "utilisateurs").

Le cycle d'implémentation des outils digitaux doit comprendre les services généraux autant que les utilisateurs et utilisatrices finaux.



De plus, les outils sont actuellement pensés en silo, soit par département, soit par fonction (p. ex. académiques vs services généraux). De trop nombreux systèmes coexistent et ceci nuit à la fluidité des processus métiers. Les mêmes données sont parfois stockées dans différents formats, sur différents serveurs, donc de manière non synchronisée et non interopérable ; ceci génère des incohérences, impose du « re-travail », et augmente les besoins de vérification entre services... **Il est impératif de travailler à l'interopérabilité des systèmes et de penser ceux-ci dans une logique processuelle, tenant compte des besoins et difficultés rencontrés par les personnes.**

Par ailleurs, la mise en place de ces outils s'accompagne trop peu souvent d'une **formation permettant d'améliorer leurs usages dans la pratique professionnelle.** Le déploiement de MS Teams, par exemple, ne s'est pas accompagné d'une réelle formation et réflexion sur les usages combinés avec MS Sharepoint, Moodle, mail et intranet. Cette multiplication des outils provoque un sentiment d'infobésité, augmente le stress au travail et les frustrations liées aux pertes de temps car les documents et informations ne sont pas accessibles facilement.

Les besoins sont diversifiés ("one size does not fit all"), croissants, le nombre d'utilisateurs et utilisatrices augmente mais les budgets restent intacts. Nous devons faire des choix pour **permettre le maintien de la qualité de service et continuer à innover dans nos missions universitaires grâce aux technologies.**

8. L'UNIVERSITÉ DANS SON ENVIRONNEMENT

Enfin, si certains projets offrent un réel progrès (implémentation de MS Teams en un temps record, installation de salles de visioconférences, OSIS, intégration de l'USL-B dans l'environnement informatique de l'UCLouvain, spécialement), d'autres, pourtant importants, peinent encore à rencontrer les besoins réels des utilisateurs et utilisatrices. Je songe ici spécialement au portail web, à l'intranet et à l'app à destination des étudiants et étudiantes, qui doivent faire l'objet d'un suivi.

Les besoins en compétences spécifiques

Le développement, l'installation, la maintenance, l'appropriation, l'acceptation, puis l'adoption effective de ces différents outils impliquent d'avoir en interne les ressources nécessaires pour leur développement, leur maintenance et le support aux utilisateurs et utilisatrices. La qualité et la rapidité des services IT dépend aussi de la capacité de l'Université d'attirer et de fidéliser ses spécialistes. La politique du personnel que je propose de mener porte en particulier sur le respect des expertises et propose une série de mesures (attractivité, gestion des parcours professionnels, etc.) permettant de répondre à cet enjeu (cf. supra).»

Notre politique du personnel doit être attentive à garder un savoir et une expérience à l'UCLouvain en rendant les fonctions de support plus attractives.



Ces besoins concernent aussi directement l'appui à la recherche scientifique. Au-delà de la gestion des centres de calcul assurée par le Centre de calcul intensif et de stockage de masse, les besoins de ressources humaines permettant le développement de méthodologie computationnelle sont en réelle augmentation, tous secteurs confondus. Actuellement, ces personnes sont engagées de façon temporaire sur les fonds de recherche. Les profils vont du Bachelier en informatique au Doctorat en informatique. Ces personnes sont inscrites dans la carrière d'informaticien ou informaticienne, telle que prévue par notre cadre réglementaire. Bien souvent, par ailleurs, ces personnes sont formées et très compétentes mais lorsque le contrat de recherche se termine, elles quittent l'Université pour se tourner vers le privé. Ce type de profil est fortement recherché par plusieurs entités de recherche. Les promoteurs et promotrices semblent peu au fait de cette logique de carrière et n'accompagnent pas nécessairement les informaticiens et informaticiennes de leurs équipes dans une perspective qui dépasse celle du projet de recherche. À l'échéance de celui-ci, il est aussi important que la personne concernée soit accompagnée afin de favoriser une mobilité interne vers d'autres entités de recherche ayant besoin de ce type de profil.

Dans tous les secteurs, le besoin d'expertise en méthodologie computationnelle est croissant.



Les défis de la gestion des données

Les données produites et archivées croissent de façon exponentielle et notre Université n'est pas épargnée. Plusieurs enjeux sont à pointer à ce sujet.

Tout d'abord, il y a l'enjeu économique et écologique du stockage. L'UCLouvain possède encore des capacités de stockage via des serveurs internes, mais elle a basculé pour la majorité des données vers la solution *Cloud* de Microsoft. Cette solution a un coût très important et Microsoft renégocie à la hausse ses prix pour le stockage des données. Par ailleurs, stocker des données est consommateur de ressources (énergie, empreinte

8. L'UNIVERSITÉ DANS SON ENVIRONNEMENT

carbone, matériaux rares, etc.). L'usage des outils comme Teams, Sharepoint en parallèle de l'e-mail ont par ailleurs entraîné un accroissement des doublons de fichier sur nos espaces de stockage. Des solutions techniques existent, mais cela passe aussi par la **sensibilisation et la formation des utilisateurs et utilisatrices**.

Depuis l'entrée en vigueur du RGPD, l'Université a engagé une déléguée à la protection des données (DPO) et le RGPD semble être bien appliqué dans le domaine de l'enseignement et d'un point de vue administratif. La **gestion des données et le respect du RGPD restent un défi pour ce qui est de la recherche**. L'usage systématique d'un **data management plan** par les chercheurs et chercheuses n'est pas la norme dans tous les secteurs de l'Université.

Il devient impératif de nous doter d'une gouvernance des données.



Comme annoncé dans le plan stratégique du SGSI (16-20), **il est urgent pour l'Université de se doter d'une réelle gouvernance des données incluant un plan de management des données couvrant les questions de stockage, légales et de sécurité**.

Le besoin de sécurité informatique

L'Université a investi dans la création d'une équipe dédiée et compétente en matière de sécurité informatique au sein du SGSI et de ses sites. Le SGSI a identifié les actions à entreprendre pour augmenter la sécurité informatique et nous protéger contre le risque de cyberattaques.

Au-delà, il apparaît encore que les cyber risques sont en grande partie liés à des comportements imprudents ou des mauvais usages des membres de la communauté universitaire. Il est donc important **d'informer, sensibiliser et former aux risques auxquels nous sommes susceptibles d'être confrontés** (p. ex. exercices de mise en situation, comme les "gamifications" qui se développent au sein de certaines entreprises). Un grand nombre de solutions face aux enjeux numériques (gestion des données, cybersécurité, simplification administrative) incluent la formation des utilisateurs et utilisatrices aux outils existants. La formation aux outils dits de productivité ne doit pas se limiter à une simple introduction aux fonctionnalités de base des outils; elle doit **permettre un usage en phase avec les vrais besoins des utilisateurs et utilisatrices** (p. ex. permettre aux équipes de mieux gérer l'information permettant de réaliser son travail au quotidien ou mettre en place des solutions réduisant les lourdeurs administratives, comme un *workflow* de signatures en ligne) et **inclure une lutte commune contre les attaques dont l'Université peut être la cible**.



GENEVIÈVE SCHAMPS
45, Grand Place, L.3.01.04
1348 Louvain-la-Neuve (Belgique)
genevieve.schamps@uclouvain.be

genevieveschamps.be

Pour recevoir des nouvelles régulières et des informations exclusives,
je vous encourage vivement à vous inscrire à ma newsletter.

ABONNEZ-VOUS !